وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
جامعة الجزائر.
كلية العلوم الاجتماعية.

قسم علم الاجتماع

إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي و علاقته بتوجيه و تطوير المسار الوظيفي للإطارات.

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قسم الأنتاج حاسي مسعود

رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل.

إعداد الطالبة:
عتيقة حرايرية.

إشـراف الأستاذ:
الهاشمي مقراني.

السنة الدراسية ٢٠٠٢ – ٢٠٠٣

الفهـــــــــــــرس

العـــــــــــنوان	الصفحة
المقدمـــــــــة..	٠١
الفصل الأول: **الإطار المنهجي و تقنيات البحث.**..	٠٣
أولا - أهمية الموضوع و أهداف الدراسة..	٠٤
ثانيـا- الإشكالية...	
ثالثـا- الفرضيات...	٠٥
رابعا - تحديد المفاهيم و المصطلحات..	٠٨
خامسا- المنهج و التقنيات..	١٠
سادسا- تحديد عينة البحث و كيفية اختيارها...	١٣
الفصل الثاني: **قياس و تقييم الأداء.**...	١٦
أولا - إشكالية قياس و تقييم الأداء و النظريات الإدارية.................................	
ثانيـا- العوامل المحددة لقياس و تقييم الأداء في المؤسسة..............................	١٩
ثالثـا- فلسفة قياس و تقييم الأداء..	
رابعا - أهمية نظام قياس و تقييم الأداء و أهدافه..	٢٠
خامسا- معايير و طرق قياس و تقييم الأداء..	٢٤
سادسا- اختيار و تطبيق نظام قياس و تقييم الأداء...	٢٦
سابعا - علاقة نظام قياس و تقييم الأداء و تأثيره علي الأطراف الفاعلة......	٢٨
الفصل الثالث: **موقع نظام قياس و تقييم الأداء و دوره في عملية تسيير المسار**	٣٠
الوظيفي....	٣٩
أولا - موقع نظام التقييم و استخدامه في تسيير المسار الوظيفي للأفراد....	٤١
ثانيـا- المسار الوظيفي..	
ثالثـا- الأطراف المسؤولة عن تسيير المسار الوظيفي في المؤسسة.......	
رابعا - أهمية تسيير المسار الوظيفي...	٤٤
خامسا- المبادئ الأساسية و شروط وضع نظام تسيير المسار الوظيفي للأفراد و توجيهه..	٤٥
سادسا- تعريف المشروع الوظيفي و عملية توجيه المسار الوظيفي	٤٨
للأفراد...	٤٩
سابعا- مجالات استخدام نتائج قياس و تقييم الأداء..	٥٢

الصفحة	العنـــــــــــوان
٦٤	**الفصل الرابع**: **الجانب الميداني للبحث.**..
٦٥	**أولا** - التعريف بميدان البحث..
٧٠	**ثانيـا**- وظيفة الموارد البشرية في سوناطراك..
٧١	**ثالثـا**- مديرية الموارد البشرية بقسم الأنتاج- حاسي مسعود-........................
٧٣	**رابعا** - مصلحـــة الموارد البشـرية..
٧٤	**خامسا**- تطور نظام تسيير المسار الوظيفي بسوناطراك....................................
٧٦	**سادسا**- تطور أنظمة تقييم الأداء بسوناطراك...
٨١	**سابعا** - ممـيزات عينـــة البـــحث..
٨٤	**الفصل الخامس: نظام قياس و تقييم الأداء و دوره في تسيير المسار الوظيفي.**..
٨٥	**١. المحـور الأولـ:** أهمية نظام قياس وتقييم الأداء المطبق...
٩٩	**٢. المحـور الثاني:** معايير قياس و تقييم الأداء المستعملة...
١١٩	٣. **المحـور الثالث:** تطبيـق نظام قياس و تقييم الأداء..
١٤٢	٤. الاستنتـــاج العـــام...
١٤٨	الخـــــــــــــاتمة..
١٥٠	المـــــــــــراجع..
١٥٦	المـــــــــــلاحـــق..

فهرس الجداول و الأشكال

رقم الجدول	عنــــــــــــــــــــــــــــــــــاوين الجداول.	الصفحة
٠١	توزيع الإطارات عبر هياكل المؤسسة قسم الإنتاج –حاسي مسعود-.........	١٦
٠٢	تحديد عدد أفراد العينة حسب التوزيع السوسيو مهني للإطارات في المؤسسة.	١٧
٠٣	توزيع أفراد العينة عبر هياكل المؤسسة قسم الإنتاج- حاسي مسعود-.......	١٨
٠٤	توزيع أفراد عينة البحث حسب فئات العمل..	٨١
٠٥	توزيع أفراد العينة حسب الجنس..	٨٢
٠٦	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي...	٨٢
٠٧	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية...	٨٢
٠٨	مقابلة تحديد الأهداف..	٨٨
٠٩	الأعلام بموعد المقابلة..	٨٩
١٠	الاستعدادات الفردية للقيام بالمقابلة...	٩٢
١١	معني مقابلة قياس و تقييم الأداء بالنسبة للإطار...	٩٣
١٢	يوضح أهمية عملية قياس و تقييم الأداء بالنسبة للإطار................................	٩٥
١٣	يبين المعايير التي يقيم علي أساسها الإطار في المؤسسة محل الدراسة........	٩٩
١٤	يبين نقل نتائج قياس و تقييم أداء الإطار الخاضعة للتقييم................................	١٠٦
١٥	يبين رأى الإطارات المقيمة حول تأثير تطبيق نظام قياس و تقييم علي مسارهم الوظيفي من حلال الترقية..	١١٠
١٦	يبين رأى الإطارات المقيمة حول تأثير تطبيق نظام قياس و تقييم الأداء علي مسارهم الوظيفي من خلال الحراك..	١١٢
١٧	يبين رأى الإطارات المقيمة حول تأثير تطبيق نظام قياس و تقييم الأداء علي مسارهم الوظيفي من خلال التكوين..	١١٤
١٨	يوضح توجه الإطارات الخاضعة للتقييم نحو طريقة التقييم بالمقابلة.................	١٢٢
١٩	يوضح الارتباط بين المعني الذي تأخذه المقابلة عند الإطار وعلاقتها بالتحضير المسبق للقيام بها.	١٢٤
٢٠	يوضح موقف الإطارات من سيرورة الإعلام بنتائج عملية التقييم...............	١٢٥
٢١	يوضح توجه الإطارات نحو الاهتمام بمعرفة نتائج تقييم الأداء.....................	١٢٧
٢٢	يوضح ارتباط اقتناع الإطارات بعملية التقييم مع نتائج التقييم التي حققوها..	١٢٩
	يوضح رأى الإطارات في مدى تطبيق المسؤول للتوصيات التي تتم أثناء مقابلة التقييم...	

٢٤	يوضح نقاط القوة و الضعف في نظام قياس و تقييم الأداء حسب الإطارات.	١٣٦
٢٥	يوضح توجهات الإطارات نحو طريقة التقييم بالمقابلة و فعاليتها في تقييم أدائهم.	١٣٩
رقم الشكل	**عنـــــــــــاوين الأشكال.**	**الصفحة**
٠١	قياس و تقييم الأداء، عناصر التنظيم في العمل التي تأخذ بعين الاعتبار.	٢٥
٠٢	التقييم، تقييم نعم...لكن ماذا نقيم؟.	٢٧
٠٣	الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء.	٤٠
٠٤	عناصر نظام قياس و تقييم الأداء.	٤١
٠٥	مخطط عام لعملية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.	٤٦
٠٦	المسؤولية المشتركة لتسيير المسار الوظيفي.	٤٩
٠٧	سيرورة عملية قياس و تقييم الأداء في المؤسسة.	٨٦
٠٨	دائرة نسبية تمثل اتجاهات الإطارات الخاضعة للتقييم نحو معايير الأداء المستعملة.	١٠٤
٠٩	مدرج تكراري يبين توزيع نسب موعد أخر مقابلة تقييم الأداء على سنوات إجرائها.	١٠٥

الــــفــــصــــل الأول

الإطـار المنـهـجـي و تـقـنـيـات الـبـحــث

أولا - أهمية الموضوع و أهداف الدراسة.

ثانيـا - الإشكاليـــــــــة.

ثالثـا - الفرضيات.

رابعا - تحديد المفاهيم والمصطلحات.

خامسا - المنهج والتقنيـات.

سادسا - تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها.

أولا: أهمية الموضوع و أهداف الدراسة

إن التحدي الذي تواجهه المؤسسات على اختلاف مجالاتها لاسيما الاقتصادية منها، أفضى إلى حقيقة واضحة و صريحة مفادها أن "كفاءة أداء المؤسسة في أي قطاع مرهون بمستوى كفاءة مواردها البشرية أيًا كانت مواقعها في التنمية"(١)، لذا بدأ الاهتمام بإدارة الأفراد كوظيفة متخصصة في مجال إدارة القوى البشرية تهتم بدراسة الفرد وكيفية التعاطي معه.

وحيث تتغير الأوضاع والظروف، وتتبدل الأساليب والتكنولوجيات وتختلف كفاءة العناصر المستخدمة في الأداء من فترة لأخرى، وتستحدث أهداف وتطلعات متجددة فإن الأمر يقتضى التطوير المستمر في الأداء، وفعالية أنظمة قياس تقييم الأداء لتحديد المستوى الحقيقي لأداء المؤسسة من خلال أداء أفرادها، ولتوفير المعلومات المرتدة لتوجيه قرارات المؤسسة وسياستها.

لذلك فإن **إشكالية الأداء وطرق اختيار وتطبيق نموذج معين لقياس وتقيم الأداء** من أهم المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ولأكثرها إحراجا لما تتطلبه من إجراءات وقواعد يجب الالتزام بها بدقة وموضوعية خصوصا ما تعلق بالأسس والمعايير التي يتم على أساسها القياس، لذا فإن دراسة المناخ والمحيط الذي يوضع فيه نظام كهذا من أهم التدابير التحضيرية لضمان نجاحه وتطبيقه بفاعلية. لهذه الأسباب والأهمية التي يكتسيها الموضوع، تم اختياره كموضوع لدراسة بغرض تحقيق الأهداف التالية:

- تعميق الدراسة في مجال إدارة وتسير الموارد البشرية لاسيما إشكالية الأداء ونظام تقييمه.
- تحليل عناصر **نظام قياس وتقييم الأداء** المطبق في **سوناطراك**، وتقيم الظروف العامة في سيرورته من خلال موقف الإطارات الخاضعة لعملية التقييم.
- تتبع سير المؤسسة الجزائرية ومناقشة إستراتيجياتها، سياستها، ونظمها الخاصة بتسيير الموارد البشرية وتحقيقها بفعالية، والوقوف عند الوضعية الحقيقية لها في مواجهة المنافسة وظروفها المحيطة، ثم معطيات تكيفها مع هذا الواقع.

---

(١) كامل بربر، ***إدارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي***، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، ط٢، بيروت، لبنان، ٢٠٠٠، ص 5.

ثانيا - الإشكاليـ ـ ـ ـ ـة:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة ولايزال يشهد تحولات عميقة مست مختلف مجالات الحياة ولاسيما الاقتصادية منها، مما أقحم المؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها في مواجهة عدة تحديات وضغوط تمارسها عليها متطلبات داخلية سلوكية وتنظيمية، وعوامل خارجية منها نقل التكنولوجيا، عالمية المنافسة وحدتها، التحولات الاقتصادية، النمو الديموغرافي، التيارات السوسيوثقافية المتنازعة، العولمة...مما دفع بها الى البحث عن أنجح الطرق وأنجع السياسات لتحقيق أفضل فعالية ممكنة، لتحقق المؤسسة أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها.

وفي خضم هذه التحولات برز الاهتمام بالمورد البشري وبدأ يتزايد في المؤسسة المعاصرة وتبنت ادارتها الدور المهم الذي يمكن أن تقوم به هذه الموارد في المساعدة على تحقيق أهدافها وانتقل بذلك دور هذه الادارات من مجرد العمل على تطبيق سياسات المنظمة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين للتوظيف، وانهاء اجراءات التعيين واسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار فيما عرف بإدارة المستخدمين إلى متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب ضبط وقت الحضور والانصراف، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، تنفيذ اجراءات الاجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية، ثم متابعة اجراءات انهاء الخدمة في نهاية التقاعد "(1) متوجهة بذلك الى تنمية الموارد البشرية التي تستهدف أساسا " مساعدة العاملين على مواجهة التحديات التي تخلفها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطورات التي تحدث في بيئة العمل، كما تستهدف معاونتهم على التكيف مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للبقاء والحفاظ على القدرات التنافسية"(2)

ولتنمية القدرات البشرية للمؤسسة اهتمت ادارة الموارد البشرية بالتسيير الوظيفي للأفراد وتطمح من خلاله إلى الوصول إلى أكبر موازنة ممكنة بين طموحات الأفراد وأهداف التنظيم، وذلك "برسم المسارات الوظيفية للأفراد وربط تطلعاتهم وقدراتهم بمستقبل المنظمة، من خلال التخطيط والتوجيه والإرشاد والتطوير والتنمية والتقويم لجميع مراحل تطوير المستقبل الوظيفي ومايصاحبه من رضا وظيفي ومعوقات"(3) وهو مايتطلب بناء تسيير توقعي يأخذ بعين الاعتبار ماضي وحاضر ومستقبل الأفراد حتى تتمكن المؤسسة من وضع برامج للتنمية وتوظيفها لتحقيق نتائج مستقبلية تكون كمقياس في فترات رفع الانتاجية وتحسين المحيط الاجتماعي وتخفيض التكلفة ثم رفع درجة استقرار الأفراد لتحسين درجة تكيفهم وتقبلهم لنظم والسياسـات والعمليـات الجديدة وأهمهـا على الإطـلاق نظـام قيـاس وتقييم الأداء الـذي

----

(1) علي السلمي، ***إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية***، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 14.

(2) Peretti (J-m), **Ressources Humaines et gestion du personnel**, Ed. librairie vuibert, 2ème édition, paris, 1998, P21.

(3) حبيب الصحاف، ***معجم إدارة الموارد البشرية والشؤون العاملين***،(عربي – إنجليزي)، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان ، 1997، ص 59.

يعتبر " أهم وسيلة متوفرة لدى المنظمة لوضع وتحقيق الأهداف (1) فهو" عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا وكيف يمكن جعل أدائه لواجباته الوظيفية بكفاءة أعلى في المستقبل" (2) حيث تقوم عموما على أربع خطوات هي وضع المعايير، ثم تسجيل أو بيان مستوى الأداء الفعلي.فمراجعة الأداء على ضوء تلك المعايير وأخيرا تحديد الاجراءات التصحيحية أو استخدام النتائج، بما يسمح للمنظمة بتحري القدرات وتوجيه تسييرها في العمل، كما يسمح ذلك بجمع المعلومات اللازمة من أجل بناء مختلف البرامـج (الترقية، الأجور، المكافآت، التكوين...) وكل ما يمس اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف الأفراد ووضعيتهم في المؤسسة.

فقياس وتقييم الأداء مسألة استراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات، تدخل في صميم التخطيط ووضع السياسات التوقعية. ولضمان نجاح هذه الاستراتيجية لابد من توافر الشروط التالية:

- ضرورة توفر توجه تثقيفي يتعلق بالأداء بمعنى توفير بيئة سوسيومهنية وثقافة مؤسسة تعتقد بفكرة الأداء وتوجيه غاياته لصالح الفرد والمنظمة.
- تحديد الإجراءات اللازمة لإنجاز المهام حتى يمكن مراقبة وتقويم الأداء (العمل المنجز).
- العمل على المتابعة والمراجعة من أجل ضمان تحسين الأداء وتحقيق النتائج.

فعملية التقييم هي المرحلة الأولى لكل برامج تنمية المسار الوظيفي وتحسين علاقات العمل، حيث يعمل على ارساء ثقافة الاتصال وفتح مجالات الحوار والنقاش بين مستويات هرم السلطة، من خلال عقد مقابلات يتم فيها تحديد الأهداف ومناقشتها، والبحث في نقاط القوة والضعف عند الأفراد، وكذا إعادة النظر في الأهداف وتقييم ماتم تحقيقه ومايجب أن يأخذ بعين الاعتبار على المستوى الداخلي والمحيط الخارجي.

وبناءا على ماتقدم، فان تحقيق هيكل المنظمة في العصر الحديث، يتوقف بالدرجة الأولى على رؤية استراتيجية واضحة للظروف والبيئة التي تعمل في اطارها المؤسسة. وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور ادارة الأفراد في هياكلها التنظيمية، الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها، وبالتالي الأداء العام للهياكل التنظمية.

---

(1) سيرلاجي وولاس، ***السلوك التنظيمي و الأداء***، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الادارة العامة للبحوث، السعودية،1991, ص 38.
(2) حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 62.

وكما هو الحال فان المؤسسات الوطنية بدوها ومنذ ظهور قانون استقلالية المؤسسات لسنتي 1988-1990 وهي تشهد موجة تغيير جذرية هيكلية وتنظيمية فرضتها الظروف الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية والتشريعية، دفعتها الى تبني أهداف جديدة وتكيف تنظيمها مع هذه المعطيات المستجدة. لاسيما **المؤسسة الوطنية للنقل والتجارة بالمحروقات سوناطراك** التي تعتبر ولاشك عصب الاقتصاد الوطني، والممثل الوحيد له على الصعيد العالمي. لذا فقد أدركت أنه لكي تحافظ على نموها وسط المنافسة، يجب أن لا تبقى جامدة وأن تستجيب لمتطلبات التنظيم الجديدة، وأن تخ f بالاهتمام التسيير التوقعي للأفراد والأهداف ضمن توجه استراتيجي للمؤسسة يقوم على تنمية الوظائف الفردية ومخططات التنمية، من أجل قياس الأداء و طموحات الأفراد والجانب الاحترافي لديهم. ولا يتحقق ذلك إلا بتبني السياسات والأنظمة الخاصة بالتنظيم عامة وتسيير وتنظيم وتنمية الموارد البشرية على الخصو f ، ومن أحدث هذه الأنظمة وأكثرها فعالية **نظام قياس وتقييم الأداء**.

الذي عرفت تطبيقه المؤسسات الوطنية لسوناطراك منذ مدة، وقطعت فيه شوطا لا يستهان به وفترة كافية تسمح بتقييم هذا النظام ودراسته.لذا توجهنا بهذه الاهتمامات و الانشغالات نحو هذه المؤسسة، و سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن التساؤولات التاليـ ـ ـ ـة:

- ماهو نظام قياس وتقييم أداء الاطارات في المؤسسة وماهي مقوماته ؟
- ما أهمية نظام قياس وتقييم الأداء من خلال:
  - الفاعلين فيه ؟
  - معايير القياس والتقييم المتبعة ؟
  - طرق القياس والتقييم المطبق ؟
- ما هو الدور الذي يلعبه نظام قياس وتقييم الأداء في تنمية المسار الوظيفي للإطارات؟
- ما هي نقاط الضعف التي تميز هذا النظام وتطبيقاته؟
- ما مدى نجاح تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء ميدانيا؟

ثالثا- الـفـرضـيـات:

الفرضية الأولى: " لنوعية الاجراءات التنظيمية والاستعدادات الفردية أثر على فعالية نظام قياس وتقييم الأداء"

نظام قياس وتقييم الأداءعملية تقوم على سلسلة من الاجراءات التنظيمية ترتكز بالأساس على مقابلة تحديد الأهداف كأول وأهم اجراء.

- **البعد الأساسي لهذه الفرضية**: " مقابلة تحديد الأهداف "
- **المؤشرات**:
  - موعد مقابلة تحديد الأهداف.
  - إعطاء الإطار الوقت الكافي للتفكير وتحديد الأهداف.
  - التحضير للمقابلة.
  - معنى مقابلة تقييم الأداء.
  - أهمية عملية تقييم الأداء عند الإطار
  - معرفة دور المقيم في هذه العملية.
  - المقاييس التي يقيم على أساسها الإطار.

تحدد هذه المؤشرات أهم الاجراءات التنظيمية للتحضير لعملية تقييم الأداء، ومن خلال اجابات الاطارات نتعرف على نوعية هذه الإجراءات، وطبيعة الاستعدادات الفردية التي تتفاعل معها انطلاقا من " مقابلة تحديد الأهداف"، بقصد معرفة مدى تأثير ذلك على فعالية نظام قياس وتقييم الأداء عند الاطارات.

الفرضية الثانية:
" ضبط معايير قياس وتقييم الأداء بموضوعية يؤدي الى تنمية المسار الوظيفي للإطار"

- **البعد الأول:** " معايير قياس وتقييم الأداء" محددة أصلا من طرف المؤسسة وتعمل بها، فكيف يكمن أن نتحقق أو نلمس موضوعية هذه المعايير لذا نقترح المؤشرات التالية:
- **المؤشرات**:
  - موعد أخر مقابلة تقييم الأداء أجرها الإطار.
  - فهم المقيم والخاضع للتقييم على أساس هذه المعايير (أي وضوحها بالنسبة لهم ومدى حملها لنفس الدلالة عند هؤلاء).
  - اهتمام الأفراد الخاضعين للتقييم بمعرفة النتائج التي تم تحقيقها (أي متابعة الأهداف ومستوى انجازها).

- **البعد الثاني:** " المسار الوظيفي للاطار"
يهدف الاطار من خلال الوظيفة الى تحقيق مجموعة من الطموحات داخل المؤسسة، التي تعمل من جهتها على رعاية وتنمية وتطوير هذه الطموحات، وتطويعها مع الاهداف العامة للمؤسسة.

- **المؤشرات:**
    - علاقة نظام قياس وتقييم الأداء بالترقية.
    - علاقة نظام قياس وتقييم الأداء بالحراك.
    - علاقة نظام قياس وتقييم الأداء بالتكوين.

<u>الفرضية الثالثة:</u>
" لطريقة القياس والتقييم بالمقابلة أثر ايجابي في تقييم أداء الاطارات".
نحاول أن نعرف من خلالها مدى تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء، من خلال المعنى الحقيقي الذي تأخذه " مقابلة التقييم" حسب ما:

- تعرفها سياسة التسيير الوظيفي.

ثم من خلال:

- ما يراه الإطارات في المؤسسة من المقيمين والخاضعين للتقييم.

- **البعد الأساسي:** " مقابلة التقييم".
- **المؤشرات:**
    - مقابلة التقييم كافية للتقييم أداء الإطار.
    - الإخبار بنتائج التقييم.
    - الاهتمام بمعرفة نتائج التقييم.
    - الاقتناع بعملية التقييم.
    - تطبيق الإدارة (أي المشرفين) لنتائج والتوصيات التي تخرج بها مقابلة التقييم.

رابعا - تحديد المفاهيم والمصطلحات:

يحتاج الباحث في العلوم الاجتماعية والسلوكية عموما والباحث في علم الاجتماع بشكل خا f الى ضبط مفاهمه ومصطلحاته، فماذا نعني بذلك؟ ومالهدف من هذه الخطـوة ؟ " المصطلح عبارة عن لفظة أو أكثر يستخدمها الباحث للتعبير عن مفهوم أو معنى معين، والمفهوم عبارة عن لفظة تعكس تجريدا يلخ f عددا من الملاحظات" (1) فالباحث في العلوم الاجتماعية والانسانية يهتم في الغالب بتحديد المفاهيم والمصطلحات نظرا لتعقد الظاهرة الاجتماعية بطبيعتها و" عندما يقوم الباحث بتحديد المصطلح فانه يرسم حدودا واضحة المعالم للمعاني االتي يرتضيها لمصطلحاته" (2) أولا ولبحثه أساسا، لهذا الغرض عملنا على عرض وتوضيح هذا الجانب حتى نتوضح معالم موضوعنا الذي يعتبر جديدا سواء من حيث المادة أو الطرح سيما وأن موضوع الأداء وكيفية قياسية – لا تبدو واضحة للجميع.

1- **<u>الأداء</u>** : " الأداء من الناحية الادارية هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق **تحليل الأداء** أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وانشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجري له **اختبارات أداء** أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء. أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة "(٣)، مع العلم أن" اختلافات الأداء في الأصل ناتجة عن متغيرات عديدة، مادية، ذهنية وهيكلية وبيئية وتقنية " (4). أما من الناحية السلوكية التنظيمية، فالأداء الوظيفي" هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وادراك الدور والمهام، يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات وادراك الدور" (5) وتعتبر ظاهرة الأداء من أكثر الظواهر السلوكية المعقدة في التنظيمات، لذا فهي تسعى الى اعداد أفضل الطرق والأساليب الملائمة لقياس وتقييم الأداء في شكل نظام خا f .

---

(1) مصطفى عمر التير، ***مساهمات في أسس البحث الاجتماعي***، معهد الإنماء العربي، ط1 ،الجماهيرية الليبية، ١٩٨٩، f ٣١.
(2) مصطفى عمر التير، نفس المرجع، f 31.
(3) أحمد زكي بدوي، ***معجم مصطلحات الإجتماعية*** ، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، f 310.
(4) أندرودي سيرلاجي ومارك جي والاس، ***السلوك التنظيمي والأداء***، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة للبحوث المملكة العربية السعودية،1991 ، f 54.
(5) راوية حسن، ***إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*** ، دار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، f ٢١٠ .

٢- نظام قياس وتقييم الأداء: أداة استراتيجية تعتمدها ادارة الموارد البشرية لتقييم أداء مواردها البشرية. وهو " مجموعة من العمليات الموجهة للحكم على كفاءات واستحقاقات أعضاء المؤسسة، حيث أنه يسمح بالحكم على النتائج السابقة والحاضرة وعلى الأفاق المستقبلية للمستخدمين في محيط عملهم "(١)، ويقوم المسؤول المباشر في هذه العملية بدور أساسي في جمع المعلومات الخاصة بالأفراد الخاضعين لعملية التقييم والتي تستخدمها المؤسسة كذلك لتوجيه قرارتها نحو تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء، الأمر الذي أدى بالبعض الى تعريفه على أنه " حكم يطلقه المشرف أو أحد الزملاء في العمل، على سلوكات العامل أثناء تأديته لوظائفه ويمكن استنباط هذا الحكم من خلال:

1- تدوين هذه السلوكات والأداء في اطار نظام مصمم لهذا الغرض (كاستمارة التقييم أو مقابلة التقييم).
2- جرد وتعيين نقاط الضعف ونقاط القوة مقارنة بالوظائف المؤداة.
3- المخطط الوظيفي المعد وفقا لأهداف المرحلة السابقة للمقابلة "(٢).

ويعرف هذا النظام أيضا على أنه " نظام رسمي مصمم من أجل قياس ثم تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، تجرى في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حده وبشكل موضوعي دون تحيز تجرى في النهاية مكافأة الفرد بقدر مايعمل وينتج. ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلاقيها مستقبلا وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر وذلك من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معا "(3) لكن التقييم يتم على أساس " تقدير شيء مقابل شىء آخر ويستخلص من هذا التعريف أن عملية التقويم تخضع الى معايير وأسس مقارنة" (4). وبهذا نتوصل الى القول بأن قياس وتقييم الأداء هي " عملية منظمة لقياس واصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ... كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي"(5).

3- نظام تسيير المسار الوظيفي : تتصف العلاقة بين الفرد والمنظمة بالتشابك والتعقد، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها بناءا على اختيارات عقلانية للأفراد الذين تتناسب قدراتهم ومهاراتهم مع متطلبات شغل الوظيفة، التي عرفت تطورات مهمة وأساسية في مفاهيمها ومبادئها فبعد أن كانت لا تعدوا التزام العامل بأداء خدمة لصاحب العمل مقابل أجر، أصبحت اليوم مجالا لتحقيق طموحات الأفراد المهنية فبإلحاق الفرد بالمؤسسة " تبدأ عمليات التوجيه والإعداد، والتدريب والتنمية التي تهدف إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بالطريقة

---

(1)Sekiou (L) et autres, **Gestion du personnel**, Eds .organisations, Paris, 1986, P 132.
(2) Martory(B) et Crozet(D) **,Gestion des ressources Humaines,Manuel de pilotage social**, Ed NATHAN, paris, 1998, pp65-66
(3) عمرو وصفي عقيل، ***إدارة الأفراد***، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1990، ص 239.
(4) حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 62 .
(5) نفس المرجع، ص 62 .

التي تخدم أهداف الشركة، حيث يسعى الفرد الى تحقيق أهدافه من خلال مساره الوظيفي "(1) ويتم ذلك في شكل " مجموعة وظائف متعاقبة ومتدرجة تحدد مسارات وظيفية توفرها المنظمة لموظفيها حتى يحددوا ويختاروا مسارات مستقبلهم الوظيفي من خلالها، حسب حاجة العمل حاليا ومستقبليا" (2) وهو ما يتطلب وجود نظام يعنى بتسيير المسارات الوظيفية، ويعرف بأنه " العملية المتعلقة بوضع ورسم المسارات الوظيفية للموظفين وربط تطلعاتهم وقدراتهم بمستقبل المنظمة، من خلال التخطيط والتوجيه والإرشاد والتطوير والتنمية والتقويم لجميع مراحل تطور المستقبل الوظيفي" (3) وتلعب إدارة الموارد البشرية في هذا المجال دورا أساسيا، حيث تعتبر وظيفة تسير المسار الوظيفي للعاملين أحد أهم وظائفها التي تمكنها من " ايجاد أحسن تطابق بين حاجات الأفراد في مختلف الوظائف والموارد البشرية المتاحة من طرف المؤسسة. فهو إذن هدف لا يتحقق الا عن طريق رؤية ديناميكية للتطور في التنظيم " (4).

4- الإطـار: اتفق أغلب الباحثين على إطلاق مفاهيم تشترك في إعطاء صفات مميزة للاطار تتعلق اما بالمستوى التعليمي أو التقني المحصل عليه، أو مستوى المسؤوليات والمهام التي يؤديها داخل المؤسسة، ومن بينها أن " الإطار هو أجير يؤدي وظائف القيادة والمبادرة ويتحمل مسؤوليات في المؤسسة بالإشراف على تسيير قطاع معين أو تحقيق تقدم في الإنجاز ضمن قيامه بمهام التسيير والتنظيم" (5) ويؤكد كل من" Doublet وPasseleq على أن الإطار " هو أجير يمارس وظيفة المبادرة أو القيادة ويتحمل مسؤوليات في نشاط المؤسسة أو الإدارة، ويملك تكوينا عاليا يحصله إما عن طريق الشهادة أو يكسبه عن طريق تكوين شخصي في الميدان التقني، الإداري والقانوني أو التجاري والمالي "(6)

أما **سونا طراك** فتصنف إطاراتها على النحو التالي:

- إطارات عليا ويصنفون حسب دليل أبجدي A-B-C.
- إطارات من فئة الجامعيين والمهندسين ويتم تصنيفهم على أساس دليل رقمي من 19 إلى23.
- إطارات وإطارات عليا تكونت داخل المؤسسة les cadres Maison خلال مسارها المهني ويعرفون أيضا بالإطارات التقنية المماثلة C.E.T.

----

(1) نعيم محمد مصطفى، " إستراتجيات المسار الوظيفي والتطور المهني"، من ***استراتيجيات الاستثمار البشري في المؤسسة العربية***، إشراف توفيق عبد الرحمان، سلسلة إصدارات بيميك، عمان، الأردن، ١٩٩٦، ص 144.

(2) حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 58.

(3) نفس المرجع، ص 59.

(4) – Louart (P), **Encyclopédie de la gestion et du management**, Ed.DALOZ, Paris, 1999, P 118.

(5) – Bosquet et Vateur, **L'homme dans la société contempouraire**, collection étude supérieur industrielle, paris, 1965.

(6) –Doublet (j) et Passeleq (G), **les cadres**, collection que sais- je ? P.U.F, paris, 1973, PP5-6.

خامسا- المنهج والتقنيـات:

المنهج هو " نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسة مشكلة معينة " (1) و عليه فإن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج المختار، بحيث يستعين الباحث ب" مجموعة من الإجراءات والقواعد التي يتم تبنيها قصد الوصول الى نتائج عملية "(2).

ونحن من خلال هذه الدراسة نسعى الى رصد ميكانيزمات وأبعاد ظاهرة **قياس وتقييم أداء الإطارات وعلاقتها بمسارهم الوظيفي** – بقسم الانتاج حاسي مسعود - وقصد دراسة واقع هذه الظاهرة وتحليل علاقتها استخدمنا **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي " يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (3) لأن إعطاء الظاهرة تحليلا كميا " يسمح بجمع المعلومات القابلة للمقارنة بين عنصر وآخر وبين مجموع العناصر فيما بينها"(٤) وذلك بهدف " توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف عند دلالاتها " (5).

وبغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من المراحل في البحث، فتم جمع البيانات بواسطة الإستبيان، المقابلة والملاحظة، أما عرض المعلومات وتحليلها وتلخيصها فقد تم استخدام الطرق الإحصائية وتوظيف المعلومات الموجودة في الوثائق والسجلات، وتم توظيف كل ذلك كما يلي:

١ - **الاستبيان (الاستمارة)** :" من بين تقنيات الإستقصاء وجمع المعلومات في تسيير الموارد البشرية... واختيار البحث بتقنية الإستبيان يحقق غاية إستجواب عدد كبير من الأجراء" (6) وقد تم بناء هذا الإستبيان بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وضبط عينة البحث. وبناءا عليه فقد ضمت الإستمارة خمسة وعشرين (25) سؤالا تنوعت بين الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة وكذا المفتوحة، واشتملت في المجموع على أربعة(4) محاور تماشيا مع فرضيات البحث اذ إستثنيا المحور الأول الخا ص بالبيانات الشخصية.

٢- **المقابلة:** كانت بالنسبة لبحثنا مصدرا مدعما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة أبعاده الميدانية، فمنذ البداية ومع قيامنا بالدراسة الاستطلاعية تبين أنه توجد مجموعة من المعلومات الأساسية التي لا يمكن استقصائها و الحصول عليها إلا عـن طـريق مقـابلة

---

(١) مصطفى التير، مرجع سابق، ص 314.

(2) Angers (M), **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Ed.CASBAH universitée, Alger, 1997, p 35.

(3) عمار بوحوش، ***مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 129.

(4) Boudon (R), **les méthodes en sociologie**, Ed.Puf, 4éme édition, Paris, 1976, p31.

(5) أحمد حسين الرفاعي، ***مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية***، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن،1996، ص 122.

(6) Igalens (J) et Roussel (p),**Méthode de recherche en GRH**, collection recherche en gestion, Ed Economica, Paris, 1998, P 93.

أشخـا f يمكـ ـن أن نوصفهم بأنهم " Les Informateurs clés " وهم مجموعة من الأشخا f لهم دراية بمجال البحث ويمارسون عليه نوع من التأثير"(1) وهم على الخصو f نائب المدير المكلف بمديرية التنظيم والمدير المكلف بالبحث والدراسة وتطبيق نظام قياس وتقييم الأداء **(SAP)** على مستوى مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة لسوناطراك، وبناءا عليه تم الإتفاق على سلسلة من المقابلات من أجل ضبط حدود وظروف وإمكانيات دراسة الموضوع المطروح على مستوى المؤسسة.

ولذا فقد احتلت أداة المقابلة الحرة في هذا البحث مركزا هاما، لما كان لها من دور في تحديد والتوفيق بين طموحات هذه الدراسة والمعطيات الميدانية، لأن عملية التقييم على الرغم من أهميتها وضرورتها بالنسبة للمؤسسات على إختلاف أحجامها وميدان تخصصها، إلا أن العديد منها مازال لم يخض غمار هذه التجربة- لصعوبة تطبيقها- لذا وجب إيجاد الميدان المناسب، وسوناطراك بحكم تجربتها ومرور مدة كافية على تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء بها فهي ميدان خصـ f لمثل هذه الدراسة، كما ساعدتنا اللقاءات مع المشرفين والمنظمين لهذه العملية على إختيار قسم الإنتاج حاسي مسعود ليكون ميدان البحث بحكم الدراسات ومستوى تطبيق النظام به كخطوة هامة ومحققة.

ولأن الهدف من إستعمال تقنية المقابلة هو "إستثمار أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في البحث العلمي وللاستعانة به في التوجه والتشخي f والعلاج" (2) فإننا قمنا بمجموعة لابأس بها من المقابلات الحرة مع الإطارات الخاضعة للتقييم والمشرفين على عملية التقييم، لمعرفة المزيد من التوضيحات وتوجههم نحو التقييم ونظام قياس وتقييم الأداء والصعوبات التي تعترض تطبيقه من وجهة نظرهم. وكان لهذه المقابلات الفضل في فهم وتفسير توجهات هؤلاء الإطارات والقائمين على عملية التقييم لمديرية الموارد البشرية والوسائل بقسم الإنتاج حاسي مسعود.

__٣-الملاحظة__: بفضل استخدام الملاحظة تمكنا من " تكوين تصور مؤقت عن الوقائع والمواقف والظروف"(3) المحيطة بعملية التقييم وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردات فعلهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستبيان (الإستمارة) حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى، وهو ما دفعنا إلى إجراء مقابلات مع الكثيرين، لاسيما أن هذه الفترة توافقت مع جمع استمارات التقييم- أحد مراحل عملية التقييم بالمؤسسة – والإطلاع علي الجو العام السائد من الرضا أو عدم الرضا.

---

(1) Grawitz (M) , **méthodes des sciences sociales**, 9^{éme} edition, Eds.DALLOZ, Paris, 1993, P259.

(2) صلاح بن حمد العساف، ***مدخل البحث في العلوم السلوكية***، مكتبة عبيدات، ط١، الرياض، السعودية، 1995، f 388.

(3) مسعود كنونه،" ملاحظات حول الإستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسيولوجي"، من ***أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية***، فيصل دليو وآخرون، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، f 187.

وتجدر الإشارة هنا أن نظام قياس وتقييم الأداء في مؤسسة سوناطراك يعتمد على مجموعة هامة من **الوثائق والسجلات** الأمر الذي إستدعى ضرورة الإطلاع عليها وكان لذلك أثر مهم في فهم الجوانب المتعلقة بعملية التقييم وخصوصيتها في المؤسسة محل الدراسة، ومنها:

- السياسة العامة لتسيير المسار الوظيفي للأفراد في مؤسسة سوناطراك.
- السياسة العامة لنظام قياس وتقييم الأداء **(SAP)** في سوناطراك.
- استمارة التقييم la Fiche d'appréciation.
- دليل المقابلة Le guide de l' entretien.
- معجم المصطلحات MAC BER ويشرح ويحدد المصطلحات السلوكية التي تستخدمها المؤسسة
- الجرد السنوي لعملية التقييم (Bilan annuel du SAP) لسنوات الماضية **1999، 2000, 2001.**
- تقارير سنوية عن سير عملية التقييم وأهم الملاحظات والتوصيات عن ظروف سيرها
- نسخ عن الأعمال والملتقيات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء في أحسن الظروف مثل:
  - L'appréciation des performances, seminaire d'information et de sensibilisation, Octobre 1996.
  - Présentation Bilan SAP, groupe, généralisation de l'application des SAP le 15/05/2002.

وتمت هذه الدراسات تحت إشراف قسم الإنتاج حاسي مسعود.

وقد كشفت لنا بعض المديريات في أثناء الدورة الميدانية التي قمنا بها ومن خلال مقابلات جمعتنا ببعض الإطارات العليا التي تعتمد أسلوب الإتصال في الإشراف عن مبادرة رائدة لإنجاح تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء كما هو الحال بالنسبة لمبادرة مديرية الإعلام الآلـي في شكـل رزنامة سنويـة بالمهـام والأهـداف وتحمـل عنـوان bilan d'exercice 2000 et objectif 2001 ويتضمن بالشرح والتحديد أهداف المديرية وإنجازاتها الجماعية والفردية والسنوية ويحدد المدة المفروضة والمتفق عليها بين المشرف والمساعدين لإتمام الانجاز.

وأمام هذا الكم من الوثائق قمنا بإجراء دراسة لهذه الوثائق من أجل نقد وإختيار المعلومات التي " تسمح باستخراج كل مايمكن أن تحتويه هذه الوثائق من بيانات تساعد على إثراء المشكل المدروس" (1) من أجل الإجابة على الأهداف العامة للبحث بالاستناد إلى معرفة:

- التطابق بين حوار المؤسسة (سياستها) وواقعها فيما يخص تطبيق نظام قياس وتصميم الأداء وفعاليته في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- موقف الإطارات من هذا النظام (مع، ضدأو المشاركة، مقاومة)
- مستوى تطبيقه ومدى نجاحه يحدد فعالية مديرية الموارد البشرية

(1) Grawitz (M) ,op ,cit ,P 273.

سادسا - تحديد عينة البحث وكيفية إختيارها :

حسب المقاربة الميدانية لهذه الدراسة، فإن الموضوع يتعلق بالإطارات المعنية بتطبيق نظام قياس وتقييم الأداء في مؤسسة سوناطراك، وبالتحديد الإطارات العاملة بقسم الإنتاج حاسي مسعود ويبلغ عددهم الإجمالي عند إجراء البحث **837** إطار، موزعين على **16** هيكل كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1) توزيع الإطارات عبر هياكل المؤسسة (قسم الإنتاج) حاسي مسعود.

الهيـاكل	الإطارات العليا	المهندسين	الإطارات لجامعية	إطارات أخرى	المجموع الكلي
المديرية الجهوية	٠٥	-	-	٠١	٠٦
قسم الأمن	٠١	٢٠	-	٠٢	٢٣
قسم المالية	٠١	-	٣٠	١٧	٤٨
قسم الموارد البشرية والوسائل	٠٢	٠٦	٣٦	١٣	٥٧
القسم الإداري	٠١	٠٣	٠٥	٠٥	١٤
قســم التموين	٠١	٠٦	١٢	٠٦	٢٥
قسم الإعلام الآلــي	٠١	١٥	٠٢	-	١٨
مديرية الهندسة والإنتاج	٠٧	١٣٨	٠٥	٢٩	١٧٩
مديرية الاستغلال/ شمال	٠٢	١٢	-	٢٣	٣٧
مديرية الاستغلال/ جنوب	٠٢	٦٦	٠١	٤٢	١١١
مديرية الصيانة	٠٥	١٥٠	٠٤	٢٥	١٨٤
المديرية التقنية	٠١	٤٥	٠٢	١٠	٥٨
مديرية الدعم	٠٣	٣٣	٠٣	١٤	٥٣
قطـاع البرمة	٠١	١١	٠٢	٠٣	١٧
قطـاع مسـدر	٠١	٠٣	-	-	٤
الأمن الداخلي	٠١	-	-	٠٢	٣
المجمـوع الكـلي	**٣٥**	**٥٠٨**	**١٠٢**	**١٩٢**	**٨٣٧**

*Sources : Situation des effectifs cadres en postes par structures et CDP-D.R.H.Messaoud.

يتضح من خلال هذا الجدول بالاضافة الى توزيع الإطارات على هياكل المؤسسة، الفئات السوسيومهنية للإطارات التي تعتمدها المؤسسة وهي:

- إطارات سامية CS.
- مهندسـين ING.
- إطارات جامعية CU.
- إطارات تقنية مماثلة C.E.T (المعبر عنها في الجـدول بإطارات أخرى).

ولأنه من الصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع عمدنا إلى اختيار عينة تمثيلية مناسبة لاسيما وأن البحوث الوصفية تتميز بأنها تسمح بـ " تقـدير خصائص مجتمع معين عـن طريق حساب القيم التي تأخذها هذه الخصائص من واقع عينة مؤخوذة منه " (1) لذا فقد أخذنا نسبة العينة بـ **12%** من المجتمع الكلي لنحصل تقريبا على عينة تمثيلية تتكون من **100 إطار**، ولنحصل على تمثيل نسبي لهذه العينة والمكونة من 100 وحدة موزعة على **16 هيكل** قمنا باختيار **العينة الحصية** لأنه " في الكثير من الأحيان يقرر الباحث أن يختار وحدات العينة بحيث تمثل الفئات في العينة تتناسب وحجم الفئات في المجتمع، فبعد أن يقرر الباحث حجم العينة يقوم بتجزئتها الى نسب تتناسب وحجم الفئات في المجتمع ويتم تحديد عدد من كل فئة عن طريق ضرب حجم العينة في مجموع أفراد الفئة وقسمه حاصل الضرب على مجموع أفراد المجتمع" (2).

وعليه يكون توزيع الإطارات بحسب هذه المعطيات كما يلي:

جدول رقم (2) تحديد عدد أفراد العينة حسب التوزيع السوسيو مهني للإطارات في المؤسسة

الفئـات السوسيومهنية لإطارات	العـدد الكـلي	النسبة من مجتمع البحـث (فيزنا 12% من كل مستوى)	عدد الأفراد في العيـنة
الإطـارات السامية	35	12 x 25 / 100 = 4,2 %	4,2 x 100 / 100 = 4
المهندسـين	508	12 x 508 / 100 = 60,96 %	60.96 x 100 / 100 = 61
الإطـارات الجامعيـة	102	12 x 102 / 100 = 12,24 %	12,24 x 100 / 100 = 12
الإطـارات التقنية المماثلة	192	12 x 192 / 100 = 23,04 %	23,04 x 100 / 100 = 23
المجـمـوع	**837**	**100 %**	**100 فـرد**

----

(١) أحمد صقر عاشور، ***إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي،*** الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 1986، ص 242 .

(2) مصطفى عصر التير، مرجع سابق، ص 111.

أما توزيع أفـ ـراد العينـ ـة على هياكل المؤسسة فيوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة عبر هياكل المؤسسة (قسم الإنتاج حاسي مسعود).

الهيـ ـاكل.	الإطارات العليا	المهندسين	الإطارات لجامعية	إطارات أخرى	المجموع الكلي
المديرية الجهوية	٠١	-	-	-	٠١
قسم الأمن	-	٠٣	-	-	٠٣
قسم المالية	٠١	-	٠٣	٠٢	٠٦
قسم الموارد البشرية والوسائل	٠١	٠١	٠٤	٠٢	٠٨
القسم الإداري	-	٠١	٠١	-	٠٢
قسـ ـ ـم التموين	-	٠١	٠٢	٠١	٠٤
قسم الإعلام الآلـ ـ ـي	-	٠٢	-	-	٠٢
مديرية الهندسة والإنتاج	٠١	١٤	٠١	٠٤	٢٠
مديرية الاستغلال/ شمال	-	٠٢	-	٠٣	٠٥
مديرية الاستغلال/ جنوب	-	٠٨	-	٠٥	١٣
مديرية الصيانة	٠١	١٥	٠١	٠٣	٢٠
المديرية التقنية	-	٠٦	-	٠١	٠٧
مديرية الدعم	-	٠٤	-	٠٢	٠٦
قطـ ـاع البرمة	-	٠٢	-	-	٠٢
قطـ ـاع مسـ ـدر	-	٠١	-	-	٠١
الأمن الداخلي	-	-	-	-	٠٠
المجمـ ـ ـوع الكـ ـ ـلي	**٠٥**	**٦٠**	**١٢**	**٢٣**	**١٠٠**

.

لكن التوزيع النهائي المطبق فعلا في الميدان فهو كالآتي:

- إطارا ساميا: **05**
- إطارات جامعية: **20**
- مهندسين: **65**
- -إطارات تقنية : **10**

وهذا راجع إلى الواقع الميداني، حيث يقوم نظام العمل في الجنوب على نمطين هما:

ا)- نظام فردي: يقوم على أساس المناوبة والعمل أربع (٤) أسابيع مقابل عطلة مدتها ثلاثة(3) أسابيع على مدار السنة.

ب)- نظام عائلي: يوافق العمل لمدة ٤٥ساعة أسبوعيا مقابل عطلة سنوية تتراوح بين 45-50 يوما.

لقد تزامنت فترة التربص المحدد ب21 يوما مع العطلة السنوية لأغلبية العاملين، لذا فقد تأثرت الإختيارات بهذه المعطيات، لكنها لا تبتعد في ظروفها عن الواقع العام للمجتمع المدروس.وهذا ما تأكدنا منه بإرفاق توزيع الإستمارات بمقابلات حرة و مباشرة خاصة مع الذين يبدون الإستحسان والقبول.

الفصل الثاني

قياس و تقييم الأداء

أولا – إشكالية قياس وتقييم الأداء والنظريات الإدارية.

ثانيا – العوامل المحددة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة.

ثالثا – فلسفة قياس وتقييم الأداء.

رابعا – أهمية نظام قياس و تقييم الأداء و أهدافه.

خامسا – معايير و طرق قياس و تقييم الأداء.

سادسا – اختيار وتطبيق نظام قياس و تقييم الأداء.

سابعا – علاقة نظام قياس و تقييم الأداء و تأثيره على الأطراف الفاعلة.

ظلـت إشكالية الأداء و ضبط محدداته مصدر اهتمام وبحث طويل تعكسها إرهاصات الفكر الإداري، والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، ومافتئت تحدد بعض أسسها، حـتى آثار طرح موضوع **قياس وتقييم الأداء** مجالات جديدة للبحث والدراسة، مازالت تثير حتى الآن الكثير من نقاط الاستفهام! ؟ فكيف تناولت المدارس الإدارية هذا الموضوع ؟

أولا - *إشكالية قياس وتقييم الأداء والنظريات الادارية:*

لنسـتعرض في بداية الأمر إسهامات مختلف النظريات الإدارية، فيما يخص إشكالية قياس و تقييم الأداء. و ما هي الأسس التي تأكد عليها كل نظرية، متتبعين بذلك شكل وتاريخ تطور هذا الموضوع و محدداته:

١ – *مدرسـة الإدارة العلمـية:* عمـدت هذه المدرسة أن تكون للثورة الفكرية التي قادتـها "طرقا علمية للحصول علي المعلومات التي على أساسها يتقرر الأسلوب السليم الذي يستخدم فـي أداء كـل عمـل".(١) لهذا تبنت مجموعة مرتكزات ومفاهيم قامت عليها كمبادئ، وهي اعتماد الأسلوب العلمي – أي الملاحظة والتجربة – لتحديد عناصر عمل الفرد، تقسيم العمل والتخصـص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية، دراسة الحركة والزمن واستبعاد الحـركات الـزائدة، ووضع زمن معياري لأداء كل حركة في العمل المنجز. الاعتماد على الحوافـز الماديـة، والتعاون بشكل أساسي بين المشرف المباشر ومرؤوسيه، كذلك الاختيار العلمي السليم للأفراد، ومستلزمات العمل المادية، ثم تدريب العمال للتوسيع دائرة معارفهم و مهـامهم، من أجل ترشيد الأداء. لذا فمهم يكن دافع هذا الاختيار، فإن الاهتمام بمسألة ترشيد (وعقلـنة) الأداء أدت إلى ظهور تقنيات تحدد الأداء، مكنها ذلك من تعويض الطرق التقليدية السـائدة آنـذاك. و بهـذا تكـون المدرسة قد أحدثت ثورة حقيقية في هذا الموضوع – أي موضـوع الأداء ومحدداتـه -. كمـا اعتمدت الإدارة العلمية في "تقاليدها نظام التنقيط في الوظيفة كتأكيد لاتجاهها الموضوعي، بذلك فقد حددت الإدارة المعايير التي تتطلبها الوظيفة، وهـي تسـعى إلـى تطويرها بأكثر موضوعية، وتترجم هذه المتطلبات وشروطها في شكل سـلوكيات متعلقة بالأداء"(٢). وهكذا تكون المدرسة قد حددت الأداء و مستويات الكفاءة. لكن في شكل أنماط جاهزة تقريبا، وحصرت مردودها بالنسبة للفرد في الحافز المادي فقط. وهذا مـا يعاب على هذه النظرية (المدرسة)، لكن لا يمكن بأي حال تجاهل دورها المهم والسباق فـي إثـارة الاهتمام بهذا الموضوع، بالرغم من أن بعض المصادر تشير إلى أن "أول نظام مسـجل للتقويم في الصناعة هو الذي استخدمه روبرت أوين في اسكتلندا حاولي ١٨٠٠ في دفتر سجل الشخصية التي كان يستخدمها".(٣)

(١)- عمروصفي عقيل، ***الإدارة (أصول وأسس و مفاهيم)***، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧، ص ٩٢-٩٣.
(٢) - Cadin (o), Guérin (F), Pigeyere (F), **Gestion des Ressources Humaines, Politique et éléments de théorie** , Ed .DUNOD, Paris, 1997, p 239.
(٣)- كيث ديفيز، ***السلوك التنظيمي في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي***، ترجمة سيد عبد الرحمان موسى ومحمد أسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٧٤، ص ٦٢٢.

٢ – مدرسـة العلاقـات الإنسـانية: سلطت الضوء في اهتماماتها على **مقابلة التقييم** التي بـرزت من خلال نظريات التحفير، التي ركزت على رغبة الفرد في الحصول على تقدير، وكذا رغبته في تحقيق الاعتراف به وبأدائه. وأن يعتقد المشرفون عليه في عمله وإنجازه بما يعـزز قوة الدوافع عنده. مما يجعله يبحث في أنجح السبل لإشباع حاجاته إلى المعرفة والى تحقيق الذات والتفوق. حيث تسمح المقابلة بتهيئة الوقت المناسب للاستماع والاتصال لتجنب الكثـير مـن الانقلابـات في الحياة اليومية للمؤسسة. و تكمن أهمية هذه اللحظات في إعادة تجديـد الثقة والتحفيز وإنشاء عقد (أو رابطة) متبادلة".(١) حتى يزيد من درجة واقعية الفرد، مما يزيد في شعوره بالمشاركة والوعي والتفاعل مع أهداف المنظمة.

إذن فمشـكلة موضـوعية الأداء – التي طرحت بالشكل السابق- تبدوا ثانوية في هذا الطـرح، فإنـه يمكن تفادي الذاتية بالإعداد الجيد للمشرفين عن عملية التقييم وتوجيه طرق إشـرافهم نحو اتجاهات إيجابية. حتى تصبح هذه اللحظات المميزة – والتي تجند فيها طاقات كبـيرة – المصـدر " الذي يؤكد مبدأ العلاقات المتضامنة في المنظمة، حتى تصبح المقابلة غايـة في حد ذاتها" (٢). وتحقيق الاتصال الحقيقي بين الأطراف الفاعلة يصبح الهدف الأكثر أهمية بين كل ما تحقق أو ما يمكن تحقيقه فيما بعد".(٣) و واصلت مدرسة العلاقات الإنسانية أعمالهـا بالبحـث و أثرت إسهاماتها فيما يخص موضوع إشكالية التقييم. نذكر منها، الأداء وقابلية تأثيره على آراء الفرد و الخاضع للتقييم. وأيضا معاينات وأحكام المقيمين.

٣ – تطـورات اتخـاذ القرار في تسيير الموارد البشرية والأداء: تقوم نظرية صنع القرار علـى تحديـد مسـؤوليات وأعـباء كل فرد تحديدا دقيقا. ولا بد أن ترسم له الأهداف التي بمقتضـاها يصـدر القرار. كما يقوم على ميكانزمات تنظيمية مثل القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وبرامج التكوين. أما المقاربة النظرية لتسيير الموارد البشرية في موضوع تطورات اتخـاذ القـرار فقـد أثارت سؤالا هاما حول تأثير قياس و تقييم الأداء على قرارات تسيير الموارد البشرية، و ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه عملية التقييم فيما يخص قرارات الأجر والتكوين والتعيين ...، ولقد بينت المعاينة أن القرارات التوقيعية للأجر، لا تعتمد على نتائج التقيـيم، وكذلـك الأمـر بالنسـبة للنقل، فهو يرجع إلى علاقات اجتماعية تبتعد كثيرا عن الاقـتراحات المقدمة عند إجراء مقابلة التقييم. وملاحظة الانخفاض الكبير في عدد المقابلات المحققـة، وهذا يؤكد أن رهان هذه القرارات يتوقف بصورة أساسية على الاتصال، وغياب هذا الرهان يولد اللا تخصص ".(٤) والابتعاد عن القرارات الملائمة، بهذا يقودنا السؤال حول تأثـير قياس وتقييم الأداء على قرارات تسيير الموارد البشرية إلي السؤال عن سلطة المقيم فـي اتخاذ هذه القرارات، أي هل لمن يتولى عملية القياس والتقييم وزن وسلطة في قرارات تسيير الموارد البشرية. بمـا يعزز حضوض الخاضعين للتقييم فـي الاستجابة لطموحاتهم.

----

(1) Cadin (O),Guérin (F), Pigeyere (F), Op,cit, p 240.
(2) Ibid, p240.
(٣)- على الحوات، ***علم اجتماع التنظيم. دراسات أساسية،*** المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، الجماهيرية الليبية، ط١، ١٩٨٥، ص ١١٨.

(4)-cadin(O), Guérin(F), Pigeyere(F),Op, cit, p240.

وتواصلت الأبحاث في هذا المجال حيث عرفت السنوات الأخيرة النماذج التالية:

الإدارة بالأهداف و تقييم الأداء: تتركز الإدارة بالأهداف على دور المشرف - بمساعدة ومشاركة مرؤوسيه – في وضع الأهداف الخاصة بهم، والمتوقع تحقيقها خلال الفترة القادمة. ويتم بعد ذلك قياس وتقييم الأداء بالمقارنة على أساس هذه المعايير (أي الأهداف المعيارية التي شاركوا في إعدادها) وتأسس هذه الإدارة مبادئها على المفاهيم التالية:

- إذا ما شارك المشرف في إعداد الأهداف المسؤول عن تحقيقها، فيكون لديه ذلك الرّاغبة لبذل المزيد من الجهود في تحقيقها.
- يتم تقييم المرؤوسين وفق معايير يعتقدون بواقعيتها و نمكن التحقق منها.
- عندما نضع أهداف تنبؤية، فإننا سنبذل الجهد اللازم لتحقيقها".(١)

حيث تتميز الإدارة بالأهداف بأنها تكشف قدرات المشرفين على التفكير والابتكار، ويحقق هذا الأسلوب المنافسة الإبداعية بين المرؤوسين، من خلال إشراكهم في البحث عن أفضل الطرق لإنجاز المهام. و تتوقف درجة التقييم على كيفية الإنجاز ومدى ما تحقق من أهداف. وتؤكد الإدارة بالأهداف على أنّ ميل الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد، عندما يعرفون بأنه يتم تقييم الأداء بناءا على ذلك. كما أنّ وجود هدف محدّد وواضح يجعل من السهل تقييم الأداء وتقدير الجزاء. وأنه يمكن للإدارة بناءا عليه تحديد مواطن الضعف بالنسبة للأفراد - أي الموارد البشرية - وفي تنظيمها. لذا فإنه يعيب على هذا الأسلوب خاصّة احتمالية التركيز المكثف على الفرد أكثر من الجماعة.

إدارة الأداء: تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق أنّ الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدّد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقّعة حتى تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات مما يتطلبه التنفيذ السليم للعمل حسب تصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل.
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وفق خطّة الأداء والأهداف والمعاملات المطلوبة. وتوفير المعلومات الكافية في مستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المتجدّدة والمساندة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ و تخطي ما يصادفه من عقبات
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحدّدة وتعويض العامل من أدائه وفق نتائج التقييم.

---

(١) عبد الغفار حنفي، ***السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد***، دار الجامعة، بيروت، لبنان، بدون سنة طبع، ص ٢٦١.

وعليه فإن هذا "المنطق يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثـم قـياس المستوى الفعلي للأداء".(١) وتحديد الفارق بين المستويين ثم العمل على تضييقه بتحسين وتطوير الأداء الفعلي، ليصل إلى المستوى المستهدف. لهذا فإن إدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متشابكة ومتكاملة، تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المحـددة، بما يحقق أهداف المنظمة ذاتها. وتتمثل هذه العمليات في: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء.

حيث تكمن الصعوبة في إدارة الأداء في طبيعة نظامها ذاته ومتطلباته، و التي يخالف مـا جاء بها ما تعودت عليه المنظمات التقليدية، و ما تفرضه عليها من أعباء لم تألفها هذه الأخـيرة. مـن جهـة، و من جهة ثانية يتعلق بمدى إدراك الإدارة والعاملين للنظام، ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه.

(١)- علي السلمي، *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠١. ص ١٢٥.

ثانيا – <u>العوامل المحددة لقيام نظام قياس وتقييم الأداء في المؤسسة</u>

تتضافر مجموعة من العوامل المحددة، لإرساء نظام قياس وتقييم الأداء بما يتلاءم مع تنظيم المؤسسة واختياراتها الإستراتيجية. وتتمثل هذه العوامل في:

١ – تـاريخ وثقافـة المؤسسة: لتاريخ المؤسسة وثقافتها تأثير عميق الدلالة في تحديد نظام قـياس وتقييم الأداء المناسب، لأن الأداء في حد ذاته مرتبط بخصوصية ثقافة المؤسسة. كما

يعتبر العامل التاريخي جزءا هاما من هذه الثقافة، لذا فإن "نظام التقييم الذي لا يحترم هذه القيم ولا يعتمدها كأساس في البناء أو الاختيار، نظام غريب عن هذا النسق يعرضه لخطر عدم الفهم وعدم التجاوب والمقاومة".(١)

٢ – *حجم وقطاع المؤسسة*: كان ولمدة طويلة هذا العامل أكثر العوامل موضوعية في تحديد هذا الإختيار، لأنه يمس بصورة مباشرة تطبيق نظام قياس و تقييم الأداء في المؤسسة. حيث كانت "المؤسسات الكبرى في القطاعات التنافسية الحالية هي السباقة في تنمية أنظمة التقييم – مع أن أغلبها كانت محاولات شكلية- هدفها من ذلك بث وإرساء فكرة الأداء، في سياق مخططات المسار الوظيفي الفردي للعمال".(٢)

لكن تأثير هذين العاملين قل كثيرا في السنوات الأخيرة، وأصبحت معظم المؤسسات على اختلاف أحجامها – كبيرة وصغيرة أو متوسطة كانت –، وتنوع قطاعاتها تبحث اليوم عن أفضل الطرق والمناهج التي تمكنها من قياس و تقييم أداء أفرادها على أكمل وجه يمكن.

٣ – التوجهات الاستراتيجية: لابد للمنظمات الحديثة إن تواكب التوجهات الاستراتيجية المعاصرة و تساير متطلباتها، وما تفرضه الشروط التنافسية للمنظمات الحديثة، كما أن تطور مفاهيم الإدارة الحديثة جعلها تدارك أنه لا يمكن أن تتم عمليات الاستقطاب والاختبار والتعيين حتى تتحقق أهداف المنظمة. بل يجب أن تستمر في التخطيط والإعداد والتهيئة حتى يتم تشغيل تلك الموارد البشرية في الاتجاهات وبالمعدلات التي تضمن وصول المنظمة إلى غايتها. وتكفل و تأطر هذه العملية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تعمل بالأساس على "تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والمعلوماتية و تفعيلها إيجابيا أو سلبيا، لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية. والتأكد من توافقها من حيث الأساليب و مستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة".(٣) ولا يتحقق ذلك إلا اختيار نظام قياس و تقييم أداء ملائم يكفل استثمار و تقدير هذا المورد البشري، و توظيف قدراته بشكل إيجابي يضمن تنمية متكاملة للفرد والمنظمة معا.

---

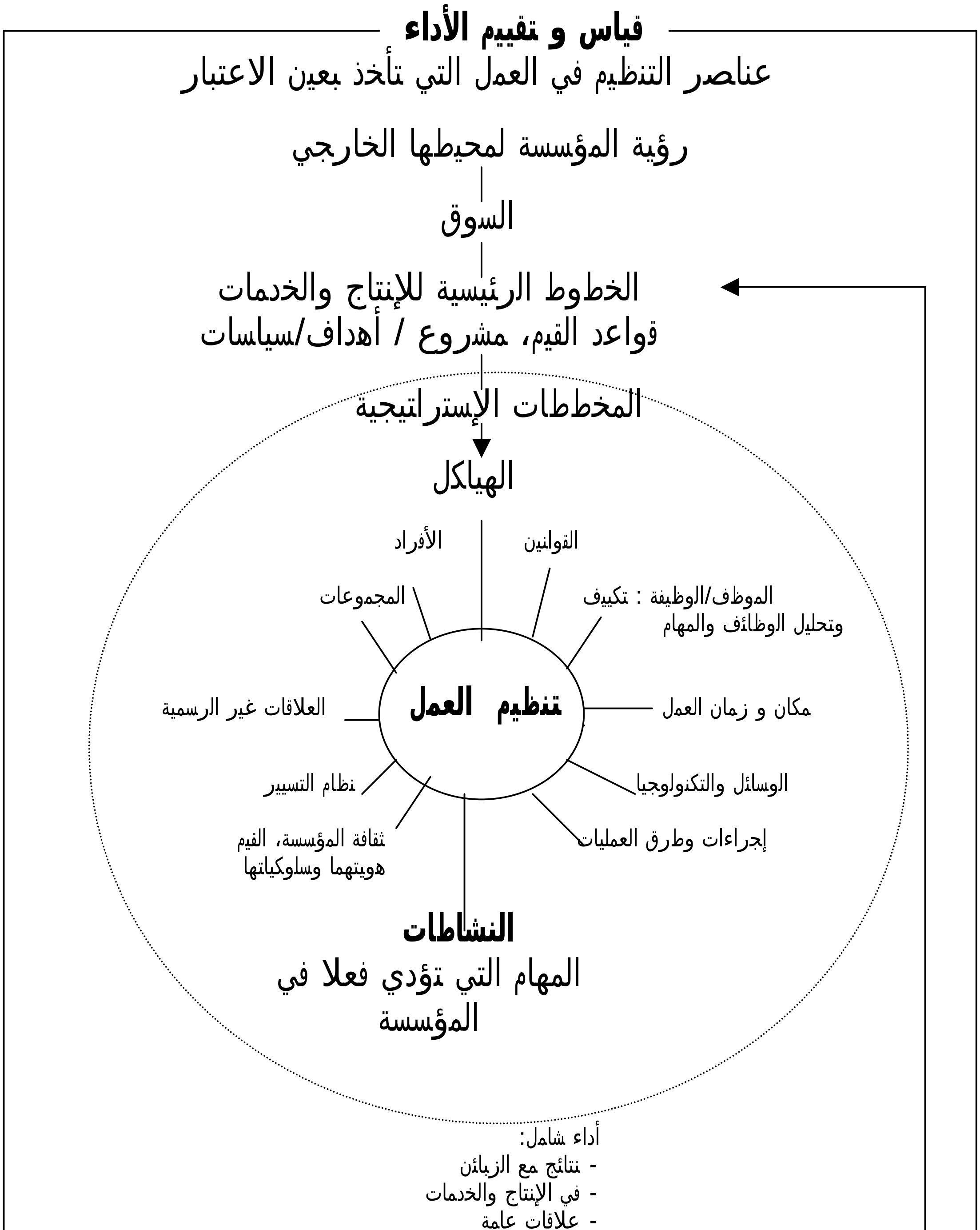
(1) Besseyere des Hortes (C.H), **Gérer les Ressources Humaines dans l'entreprise ; Concepts et outils** , LES Eds : d'organisation , 3ème édition , Paris, 1992, p 103.

(2) Ibid, p240.

(٣) علي السلمي، ***إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية***، مرجع سابق، ص ١٢١.

و يلخ f الشكل التالي مجموعة العناصر التنظيمية في العمل - الداخلية والخارجية - التي تأخذ بعين الاعتبار تحدد عناصر الأداء والعوامل المحددة لقيام نظام قياس وتقييم الأداء في المؤسّسة.

شكل رقم (٠١):



Source :CASPAR(p)et MILLET(J.g) , **apprécier et valoriser les hommes** ,Ed :liaisons, paris,1990,p14.

٤ – نمـوذج التأطـير المتبع: يشمل مجموعة إجراءات إدارية تهدف بالأساس إلى توضيح سياسـة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام وإرسائه، بتأطير، إعداد و تهيئة الأفراد، لتقبل هذا الـنظام كطرف في العملية. ثم إعداد التنظيم للاستجابة له، وصولا إلى بناء نظام معلومات خـاص بظروف المؤسسة ومجال النشاط – أو الأداء – الخاص بها. وتبويبها وتصنيفها، ثم تحليلها لاستنتاج المؤشرات المناسبة لقياس الأداء وتقييمه.

ثالثا – فلسفة قياس وتقييم الأداء

كانـت برامج قياس وتقييم الأداء – في بدايتها وفي زمن غير بعيد- "تميل إلى تأكيد سـمات العامليـن ونواحي قصورهم وقدراتهم، ولكن فلسفة قياس وتقييم الأداء الحديث يؤكد الإنجـاز الخـاص والأهـداف المستقبلة، كما تؤكد أيضا الفلسفة الحديثة مشاركة العامل في وضع الأهداف مع مشرفه".(١) و لذلك فإن قياس و تقييم الأداء في المنظمة هو "عملية التقييم والتقدير المنتظمة المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره فـي المسـتقبل".(٢) و حتى تتم هذه العملية على أحسن وجه يطلب ذلك توفر مجموعة أسس لازمة هي:

- عملية القياس والتقييم يجب أن تكون منتظمة ومستمرة طوال الحياة المهنية للفرد.
- تقوم عملية القياس والتقييم على وجوب توفر:

- شخص يلاحظ ويراقب الأداء ويصدر حكمه عليه وهو في الغالب "المشرف لمباشر".
- معايير ومعلومات أداء للفرد يقارن على أساسها إنجازه والحكم على مستوى كفاءته و سلوكه في العمل.

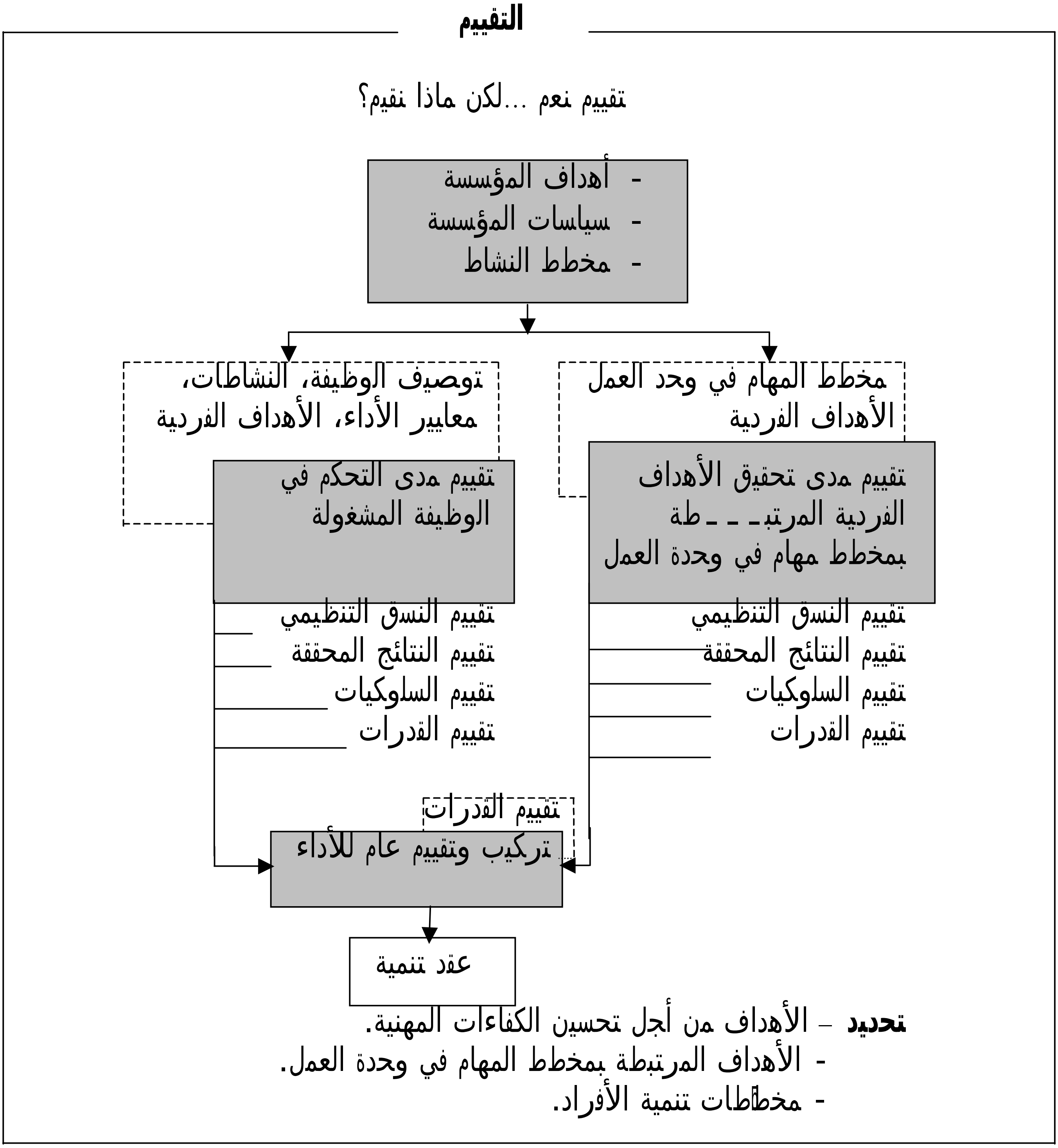
- تبني سياسة واضحة تهدف إلى تطوير وتحسين أداء الأفراد، وذلك بتحديد نقاط الضعف والقصـور فـي أداء العـامل والعمل على تلافيها، بوضع الخطة المناسبة لتحديد نوع التكوين المطلوب.
- تبـنى علـى أسـاس عملية قياس وتقييم الأداء قرارات إدارية كثيرة، وأخرى خاصة بالمسـتقبل الوظيفـي للأفراد، كالترقية، النقل، المكافآت، والتكوين. لذا يجب الحرص على توفير عنصر الموضوعية في القياس قدر الإمكان.
- يخضـع كافـة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية لعملية القياس وتقييم الأداء، وذلـك بهـدف إشـعار الجمـيع بنزاهة وعدالة النظام المطبق. و ليدرك الجميع أنهم محاسـبون على نشاطهم في العمل. وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في أداء أعمالهم فقط.

---

(١)- كيد د يفيز، مرجع سابق، ص ٦٢٦.
(٢)- كامل بربر، مرجع سابق، ص ١٢٥.

ويوضع الشكل المعروض أسفله موضوع التقييم و ما يمكن تقييمه بصورة عامة.

الشكل رقم (٠٢)



Source :CASPAR(P)etMILLET(JG), **apprécier et valoriser les hommes,** Eds.liaisons ,paris,1990,p04.

رابعا - أهمية نظام قياس وتقييم الأداء وأهداف

يصعب هنا التفريق بين أهمية نظام قياس وتقييم الأداء وأهدافه، لذا فإن أهمية هذا الموضوع تظهر من خلال استعراض الأهداف التي يسعى قياس و تقييم الأداء إلى تحقيقها، و التي تعد بمثابة الفوائد التي يمكن الحصول عليها من وراء تصميم واستخدام نظام جيد وسليم للقياس والتقييم، ومن بين الأهداف المقترحة، نعرض قائمة أهداف تقييم الأداء التي اقترحت من طرف R.MONIE, M. THEVENET (١) والتي يمكن اعتبارها أهم الأهداف التي قد تشترك فيها أغلب المنظمات، لكن يبقى الفرق في درجة التحضير – لهذه الأهداف – المتفاوتة والمختلفة حسب اختلاف الأنظمة الموجودة.

١ – *تحسين المحيط الاجتماعي للعمل:* يسمح تقييم الأداء بتوضيح أساليب التعايش في المؤسسة. وبالتالي أكثر فعالية في الحياة السوسيومهنية على المستوى العام للمؤسسة، وعلى مستوى المصلحة بشكل خاص . ويمكن القول هنا أن تقييم الأداء هو الوسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين نظام التقييم في المؤسسة والأفراد. وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المنظمات ذات الثقافة التقليدية – الجامدة – والسلطوية وذات النظام البيروقراطي".(٢)

٢ – *تنمية روح الإحساس بالمسؤولية:* يظهر من خلال هذا العنصر أن نظام قياس وتقييم الأداء صمم كنوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسؤولين ومساعديهم، فهي في الأساس مسؤوليات جديدة لتفعيل و تسيير المساعدين الواقعين في كفالة المشرف والمسؤول، حيث يكون قياس وتقييم الأداء هو ركيزة هذا التفعيل لتسيير الأفراد من جهة. وهو من جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطى للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديًا وبشريًا والزمن اللازم لذلك.

ويسمح هذا "التوجيه بقلب العادات والسلوكيات التقليدية، وإرساء واقع بيداغوجي حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة. تنمو فيه روح المسؤولية وتتوزع بين مستويات السلم الإداري".(٣)

٣ – *مقياس الأداء:* تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة قياس وتقييم الأداء المطبقة في الكثير من المؤسسات، والمقصود منه "قياس مستوى الأداء للأفراد مقارنة بميزات عامة – في حالة وجود تقييم نقطي محض، أي على أساس إعطاء نقطة معينة. أما المقارنة على أساس معايير خاصة – فترتبط بمحددات الوظيفة في المهام المستمرة في الأهداف السنوية".(٤)

(1)- Besseyere des Hortes (C.H), Op ,cit , p111
(2)– Ibid, p111
(3)– Ibid, p111
(4)– Ibid, p111

٤ – ***تسـيير وتقديـر القـدرات:*** الأشغال الأكثر طموحا بالنسبة للمؤسسة فيما يخص تنمية أفـرادها، حيـث يسـمح قياس وتقييم الأداء بانجاز مخطط المؤهلات وتقدير إمكانية تنمية المساعدين في مجالات زمنية قصيرة و متوسطة المدى"وهذا التوجه علميا مهم جدا للمؤسسة التـي تسـعى لإنجـاز سياسـة – قياس وتقييم الأداء –، وتكوين يوافق المتطلبات الإدارية وطموحـات الأفراد، ويصبح هدفا أوليا عند تدعيمه بنظام تسيير توقعي للأفراد و/ أو بأكثر خصوصية تسيير فعلي للوظائف".(١)

وعموما فإن قياس وتقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المـرتدة حـول فعالية العاملين بها، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم "مهمة المراجعة، المراقـبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوئها الكثير من القرارات التنظيمية". (٢) كما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، بمـا فـي ذلـك اتخـاذ القرارات والاتصال. و كثيرا ما تقوم هذه "المعلومات المرتدة بدور تدعيمـي لسـلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في عمله و يمكن اعتبارها بمثابة معايير تقيس الفرد على أساسها إنجازه".(٣)

ويمكـن أن نسـتخلص مـن كل ما تقدم أن عملية قياس وتقييم الأداء يمكن أن تخدم عموما الغايات التالية:

- تسهيل تنمية الفرد وتطويره.
- تحديد إمكانية الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

---

(1)- Besseyere des Hortes, (Charles Henri). Op, Cit, p 112.

(٢)- سيزلا جي و ولاس، مرجع سابق، ص ٣٧٨.

(٣)- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ٣٦٢.

خامسا – معايير وطرق قياس وتقييم الأداء

١ – معايير قياس وتقييم الأداء: يتم قياس و تقييم أداء أو كفاءة العاملين باستخدام معايير محددة، يقارن بها أداؤهم الفعلي كما يتوقف عليها فعالية ودقة المعلومات التي تعطيها المقاييس المستخدمة. والمعايير نوعان هما:

- العناصر.
- معدلات الأداء.

* العناصر وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص و المواظبة في العمل، التعاون..."(١)

وللعناصر ميزتان:

- عناصر ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد، مثل المواظبة في العمل والدقة، فمن خلال عدد مرات الغياب مثلا ومدى احترام الفرد لمواعيد العمل الرسمية يمكن الحكم على مدى مواضبته على عمله.
- صفات غير ملموسة، والتي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد، بحيث تتطلب الملاحظة المستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها كالأمانة، الذكاء، الشخصية، التعاون ...

لكن كيف يمكن تحديد واختيار هذه العناصر ؟

تقوم عملية التحديد والاختيار أساسا على النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل الوظائف، حيث تسمح هذه الأخيرة بتبيين مهام و مسؤوليات كل وظيفة مع تحديد مواصفات شاغلها، لذا فإن نتائج هذا التوصيف هي الأساس الذي يتم اختيار العناصر عليه و تساعد على قياس كفاءة الفرد، و كذلك بمقارنة صفاته وأدائه بها، لأن العناصر المختارة تمثل صفات وأداء العامل الكفء ذي السلوك السليم في العمل، لذا فإن نجاح هذه العملية يتوقف على توفر مجموعة شروط تساهم في قياس كفاءة الفرد هي:

- تعريف العناصر بمعنى شرح ماذا يقصد بكل عنصر؟ و ماذا يعني ؟ ما الهدف منه؟ و يتم ذلك بشكل واضح ومفهوم، وبلغة سهلة لا تحمل أي غموض ولا تأويل في المعنى.
- العمومية، ونعني بها أن يكون العنصر المختار شاملا لأكبر عدد ممكن من العاملين، أي أن يكون متوفر لدى أغلب العاملين وليس مقتصر على أقلية فقط.
- إمكانية تمييز العنصر سواء من حيث المعنى أو التسمية عن بقية العناصر الأخرى.
- يجب أن تبين العناصر العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح أو إخفاق كل عمل، والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة.
- يجب أن تتنوع العناصر وتتناسب مع طبيعة كل وظيفة و ظروفها.

(١)- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ٢٤٨.

- إمكانية ملاحظة العنصر وقياس مدى توفرها لدى الأفراد.
- أن تكـون سـهلة الفهم و بسيطة غير معقدة، ولا تحمل معاني مركبة بأكثر من معنى واحد.

معدلات الأداء "يعرف معدل الأداء على أنه الميزان الذي يمكن بواسطته للمقوم أن يزن به إنتاجـية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة"(١)، وذلك بمقارنة العمل المنجز بالمعدل المطلوب إنجازه.

وتصنف المعدلات إلى:
- كميـــــة، التي تحدد بموجبها كمية معنية من وحدات الإنتاج، التي يجب أن يتحقق خلال فترة زمنية محددة.
- نوعـيـــة، أي وجـوب وصـول إنـتاج الفرد إلى مستوى معني من الجودة والدقة والإتقان.
- كمـية نوعية وهي مزيج بين النوعين السابقين، بمعنى أن وحدات الإنتاج التي يجب أن يحققهـا الفـرد خـلال الفترة الزمنية المطلوبة، يجب أن تراعي أيضا مستوى الجودة والإتقان اللازم.

وعليه يجب أن تحقق معدلات الأداء الشروط التالية:
- أن تكون معقولة وتمثل الأداء العادي.
- أن تكون دقيقة وتقوم على أساس تحليل و توصيف الوظائف وتبسيطها.
- أن تكـون واضحة ومعروفة وتحمل نفس المفاهيم والدلالات عند جميع الأطراف التي تستخدمها (المقيم، الخاضع للتقييم وإدارة الموارد البشرية).
- يجـب مراجعة المعدلات باستمرار، حتى تواكب التغييرات التي تحدثها ظروف العمل الداخلية والخارجية.
- "أن يـتوفر فيها عنصر المرونة لكي يمكن تعديلها حسب ما تقتضيه الظروف، وحسب التغييرات التي تطرأ على أساليب العمل أو الأفراد أو الظروف المحيطة بهم ."(2)
- أن تراعي الظروف الخارجية عن نطاق تحكم الفرد والتي تأثر على أدائه، كعدم توفر الوسائل المادية، الظروف الطبيعية ...

٢ – *طرق قياس وتقييم الأداء:* لا طالما كان البحث عن أفضل طرق القياس والتقييم الشغل الشـاغل للباحثين في ميدان العلوم السلوكية والتنظيم، لا سيما بعد كشف أبعاد ظاهرة الأداء ومـا تـبعها مـن محاولات لضبط معايير قياسه و تقييمه. لهذا فقد تعددت معها المحاولات واختلفت الطرق – ما يتلاءم مع طبيعة الأفراد واستعداداتهم.

---

(١)- أحمد صقر عاشور، المرجع سابق، ص ٢٥١.
(٢)- نفس المرجع، ص ٢٥٢.

وقـد عـرف عمـرو وصفي عقيل ثلاثة مداخيل رئيسية، حيث يتضمن كل مدخل مجموعة أسـاليب تعـتمد بدورهـا علـى أسس متشابهة في عملية التقييم، وهذه المداخل هي: مدخل المقارنة، ومدخل المعايير المطلقة، ثم مدخل الإدارة بالأهداف.

- **مدخـل المقارنـة**: يقوم على فر f أنه لا يوجد تماثل تام بين أداء وإنجازات الأفراد العامليـن لا مـن حيث الكمية، و لا من حيث الجودة أو السلوك، لكن يفترض وجود تقـارب بين إنجازات الأفراد، لذا تعتمد أساليب التقييم فيه على الأداء الكلي على أساس مقاربـة إنجـاز الفـرد مـع إنجـازات الآخرين ضمن مجموعة العمل، لتحديد الأكفأ والأفضل. وتعتمد لهذا الغرض الأساليب التالية:
  - أسلوب الترتيب.
  - أسلوب المقارنة المزدوجة (الثنائية).
  - أسلوب التوزيع الإجباري.

- **مدخل المعايير المطلقة**: على عكس ما يتطلبه المدخل السابق من ضرورة قياس لقياس والتقيـيم علـى مقارنة أدائه مع أداء نظرائه، وذلك باعتماد معيار كلي واحد هو الأداء الكلـي العام للعامل. و نجد في هذا المدخل قيام تقييم أداء الفرد بشكل مستقل عن أداء الآخرين، بناءا على معايير تقييم محددة مسبقا، ويجب الالتزام بها من طرف الأطراف الفاعلـة وخاصـة المقـيم خلال إجراء عملية التقييم، وأهم الأساليب التي يشملها هذا المدخل:
  - أسلوب التقييم البياني.
  - قوائم المراجعة ذات الأوزان.
  - أسلوب الأحداث الحرجة.
  - أسلوب الاختيار الإجباري.

- **مدخـل الإدارة بـالأهداف**: في حين أن المدخلين السابقين يعتمدان بشكل أساسي على سـلوك وشخصـية الأفراد في تقييم أدائهم، ويقوم هذا المدخل على قياس هذا الأداء و تقيـيمه عن طريق مقارنته بالأهداف الموضوعة للفرد من أجل إنجازها مع ماتم أنجزه فعلا.

١ – <u>مقايـيس المقارنـة</u>: يقـوم هذا المقياس على مقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم ببعضهم الـبعض، فـي الكفاءة العامة للأداء أو في بعض جوانبه، بحيث يعتمد علي الترتيب التنازلي للأفـراد ولذا يحصل الفرد الذي يمتلك أكبر درجة لصفة محل القياس الرتبة الأولى، والذي يليه في نفس الصفة الرتبة الثانية وهكذا. و يتضمن مقياس المقارنة الطرق(الأساليب) التالية:

١,١ – *طـريقة الترتيب البسيط*: و يقوم على أساسها المقيم بترتيب الأفراد من الأحسن إلـى الأسوأ، فإذا كنا نقصد تقييم خمسة (٥) أفراد فيعطى الأحسن فرد رقم واحد(١)، ورقم خمسة (٥) للفرد صاحب أخر ترتيب في المجموعة.

٢,١- *طـريقة المقارنـة الثنائـية (المزدوجة):* يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بمقارنة كل فـرد فـي المجموعـة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة، فإذا طلب تقييم مجموعـة مكونـة مـن ثـلاث أشـخاص أ، ب، ج (الشكل) تقسم المجموعة إلى مجموعات ثنائية و يختار الأفضل من كل مجموعة كما هو موضح في المثال :

(أ)	(أ)	(ب)
ب	ج	ج

حيث يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساس المرتبة التـي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم، وحسب المثال الوارد فإن الشخص (أ) هو الأول ثم يليه (ب) ثم يأتي (ج).

ويحسب عدد المجموعات الثنائية الممكنة باستخدام المعادلة التالية:

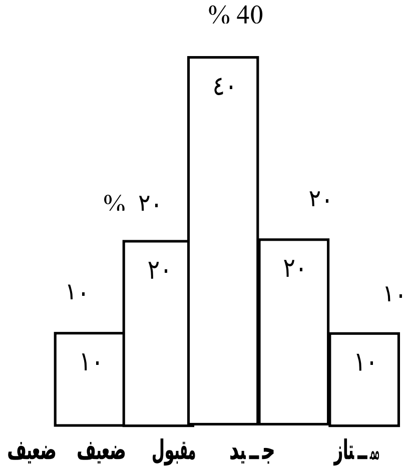
عدد المجموعات الثنائية الممكنة = $\frac{(1-n)n}{٢}$ ، بحيث (n) هو عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم

لكن ما يميز هذه الطريقة أنه يصعب تطبيقها عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيرا جدا وذلك لازدياد المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عال جدا.

و عمومـا يتميز هذا الأسلوب بأنه سهل الفهم والاستعمال، وخاصة فيما يخص تعيين الأفراد ذوي الكفاءات المنخفضة أو العالية. وما يؤخذ على هذا المقياس عموما أنه لا يتصف بالموضـوعية لأنه يعتمد بشكل أساسي علي الموقف الشخصي للمقيم، كما أنه يكتفي بإعطاء تقديـر إجمالـي عن أداء الفرد و كفاءته على شكل أن هذا أفضل من ذلك، وهذا لا يتناسب عملـيا مـع أهـداف المؤسسـة التي تطمح من خلال عملية قياس وتقييم الأداء إلى معالجة الضعف وتطوير أداء مواردها البشرية.

٢ – طريقة التوزيع الإجباري: يقوم المقيم في هذه الطريقة بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم علـى الـتقديرات التـي يتضمنها المقياس وفق نسب محددة، و يمثل هذا التوزيع نوعا من الترتيـب وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتلافي أخطاء النزعة المركزية، والتساهل والتشديد التي تشوب المقاييس التدريجية، وعادة تحتوي مقاييس التوزيع الإجباري على خمس درجات أو مجموعـات يوزع عليها الأفراد، بحيث يكون نمط توزيع النسب على الـ ـ ـ درجات (أو المجموعات) نوعا من التوزيع الطبيعي.

كما يوضحه المثال التالي: لتوزيع ١٠٠ فرد على خمس مجموعات مدرجة في الكفاءة.



التقدير	النسبة %	العدد
ممتاز	١٠	١٠
جيد	٢٠	٢٠
مقبول	٤٠	٤٠
ضعيف	٢٠	٢٠
ضعيف جدا	١٠	١٠

المجموعات: أ ب جـ د هـ

بـناءا على هذا التقسيم يقوم المقيم باختيار ١٠% الذين يمثلون أفضل الأفراد ووضعهم فـي المجموعـة (أ)، و 20 % مـن الذين يتلوهم في الكفاءة يضعوهم في المجموعة (ب)، وهكذا حتى ينتهي توزيع جميع الأفراد على الرتب أو مجموعات التقييم.

يتميز هذا الأسلوب بسهولة الاستخدام، كما أنه "يجبر المقوم على دراسة و تحليل أداء مرؤوسيه بشكل جيد ليتمكن من مقارنة أدائهم ببعضهم البعض، وتوزيعهم على الفئات بشكل صـحيح "(١)، بالإضافة إلى أنه يمنع احتمال اتجاه بعض المقومين إلى تركيز تقديراتهم حول المراتب المتوسطة.

ومـا يعيب على هذا المقياس أنه "لا يوفر إمكانية التمييز الدقيق بين مستويات الأداء، كمـا أنه يفترض توزيعا معينا لصفة الأداء المقاسة، قد لا تتفق مع الواقع وخاصة في حالة صغر عدد الأفراد محل التقييم "(٢).

٣ – <u>المقايـيس المـتدرجة (أسـلوب التقييم البياني)</u>: تعتبر أكثر المقاييس استعمالا في تقييم الأداء، و تقـوم علـى أساس تقدير المقيم لدرجة احتواء سلوك الفرد على صفات معينة، قد تكون هذه الصفات عامة كالكفاءة والتعاون. وقد تكون جزئية بحيث يحتوي التقييم على عدد من المقاييس التي تتناول جوانب متعددة من الأداء كالسرعة، جودة الأداء، الابتكار و غيرها حيث تقاس كل صفة على حدى وبشكل دقيق، وتوضع إشارة تميز القسم الأكثر انطباقا على الفـرد ... وتكرر هذه العملية بالنسبة لباقي الصفات ثم يستخرج التقدير النهائي الذي تعكس مدى كفاءة الفرد.

(١)- عمرو وصفي عقيل، ***إدارة الأفراد***، مرجع سابق، ص ٢٥٨.
(٢)- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص ٣.

وهناك طريقتين أساسيتين لتصميم المقاييس المتدرجة كما هو موضح من خلال المثال التالي:

الطريقة الأولى: اعتماد الصفة المقاسة باعتبارها صفة عامة وإعطاءها أوصاف تحليلية:
مثلا: تقييم صفة "الجودة".

١	٢	٣	٤	٥
أداء فريد في جودته العالية	أداء عال الجودة	أداء متوسط الجودة	أداء تشوبه عيوب متكررة	أداء نادرا ما يكون مرضيا

الطريقة الثانية: اعتماد صفة على أساس محتوياتها الجزئية، وبإعطاء أوصاف تقديرية. وبأخذ المثال السابق وبنفس الصفة، "الجودة" أي أداء العمل بدقة ونظام وبطريقة اقتصادية ونعطيها التقديرات التالية:

١	٢	٣	٤	٥
غير مرضي	لا بأس	مقبول	جيد	ممتاز

ولاستخراج التقدير النهائي الذي يعبر عن كفاءة الفرد نقوم بما يلي:

الصفات	الدرجات المسجلة
التعاون	**٢٠ درجة**
المواظبة على العمل	**١٥ درجة**
حسن التصرف	**١٠ درجة**
القدرة على الابتكار	**٣٠ درجة**
الجودة	**٢٥ درجة**
مجموع الدرجات	**١٠٠ درجة**

تجمع الدرجات المسجلة و تستخرج منها المتوسط الحسابي، ثم تحول إلى قيمة وصفية تعبر عن كفاءة الفرد ضمن فئات محددة كما يلي:

$$\frac{١٠٠}{٥} = ٢٥ \text{ درجة (مجموع الدرجات)}$$

بعد ذلك تصنف كفاءة الفرد حسب الدرجات المسجلة في الخانة المناسبة:

- أقل من ٥٠ درجة => ضعيف.
- بين ٥٠ و٦٠ درجة => مقبول.
- بين ٦٠ و٧٠ درجة => جيد.
- بين ٧٠ و٨٠ درجة => جيد جدا.
- بين ٨٠ و١٠٠ درجة => ممتاز.

يتميز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه، يساعد على التحليل والوصف الدقيق لكفاءة الفرد، كما يسهل عملية مناقشة الفرد لأدائه نظرا لما يوفره هذا الأسلوب من معلومات عن هذا الأداء. يسمح بإبراز نقاط القوة والضعف في الأداء بشكل واضح نتيجة لما يسمح به التحليل الوصفي للأداء.

وما يؤخذ على هذا الأسلوب أن الرأي الشخصي للمقوم دورا أساسيا في عملية القياس، مما يخلق فرصة لوجود التحيز في نتائج التقويم.

٤ – قائمـة المـراجعة ذات الأوزان (قائمة التدقيق): يعتمد هذا الأسلوب بشكل أساسي على قائمـة مـن الصفات المطلوب تقييمها في أداء الفرد، و تتشكل هذه القائمة من أسئلة تتضمن مجموعـة من العبارات الوصفية المحددة للأداء المطلوب، حيث يختار المقيم من الصفات ما ينطـبق على أداء الفرد الخاضع للتقييم، وتكون الإجابة أولا وفي حالة عدم التأكد من أنطباق الصـفة و يعـبر عن ذلك بعلامة استفهام، تتميز هذه الطريقة بأنها من أسهل أساليب التقييم المسـتخدمة، كما لا تستغرق عملية القياس بموجتها وقتا طويلا، و يعيبه أنه لا يعطى تحليلا دقيقا لنقاط الضعف في الأداء حيث يعطى فقط فكرة عامة من أداء الفرد.

٥ – أسلوب الأحداث الحرجة(الهامة): من الأساليب حديثة الاستعمال، يتم بموجبه جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث (الواقع). التي تؤثر على أداء الفرد لعمله سواء من حيث نجاحه أو فشـله، وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل ولا يطلع عليها أحد، يقوم المقيم بملاحظة أداء الفـرد الخاضع للتقييم بشكل دقيق ليحدد أي من هذه الوقائع تحدث خلال تأديته للعمل، وعند الانتهاء تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد كفاءة الفرد.

و يتميز هذا الأسلوب بأنه يقلل من التحيز في القياس لأن المقيم لا يعرف قيم المعايير المسـتخدمة. كمـا أنه "يحسن من مستوى الإشراف لأنه يجبر الرئيس المباشر من ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد لتحديد أي الوقائع تحدث في أدائهم."(١)

ويسمح بتحديد وشكل دقيق لنقاط القصور والضعف في أداء الفرد، حيث يعطي فكرة واضـحة ودقيقة عن أداء الفرد و كفاءته، لكن هذا الأسلوب يتطلب مقدرة وكفاءة عالية من المشرفين الذين يقومون بالتقييم حتى يتمكنوا من تنفيذه، لأنه يقوم على أساس ملاحظة واسعة النطاق للأداء. بهدف الوقوف على المهام التي تؤدي بنجاح أو بإخفاق.

٦ – طريقة الاختيار الإجباري (والإلزامي) للتقييم: من بين الطرق التي شاع استعمالها حديثا و التي تشمل على استعمال نوعية من القوائم المرتبطة بالأداء، تحتوي على عبارات وصفية تنقسـم إلـى نوعيـن أحداهما متعلقة بوصف الأداء والأخرى متعلقة بوصف الفرد الخاضع للتقييم، ويقوم المقيم بإجراء المشاهدات (أو الملاحظات) ثم اختيار القائمة (أو العبارات) التي تنطـبق أو الأكـثر وصفا للفرد موضع التقييم وأدائه، كما يختار المقيم عبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة في أداء الفرد الخاضع للتقييم، حيث تصف العبارات الأولى المختارة للفرد بأفضل ما يكون، أما العبارة الثانية فتصف أسوأ ما يمكن أن يكون عليه أداء الفرد كما هو موضح في المثال التالي:

---

(١)- عمر وصفي عقيل، ***إدارة الأفراد***، مرجع سابق، ص ٢٦٥.

المجموعة الأولى: أ - يتصف بالتعاون
ب- يتحمل المسؤولية

المجموعة الثانية: أ - يظهر تعاون مع الآخرين
ب- لا يحب المسؤولية

ما يميز هذه الطريقة أن الأوزان المعطاة للعبارات المختارة غير معروفة لدى المقيم و يحتفظ بها بشكل سري في المنظمة، كما أنه لا يعرف أين منها متعلق بأداء الفرد، وأيها يتعلق بوصف الفرد نفسه فقد يختار المقيم العبارة "أ" من المجموعة الأولى والعبارة "ب" من المجموعة الثانية و تحسب نقاط إيجابية للمقيم، كما قد يختار العبارة "ب" من المجموعة الأولى والعبارة "أ" من المجموعة الثانية و لا يأخذ علي أنه تقدير سلبي، لأنه يجهل أي من العبارات الإيجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد، وأيها عبارة سلبية لهذا الوصف. فالمقيم يقوم باستيفاء القوائم المعطاة وفقا لملاحظاته و انطباعاته ووفقا لما تتضمنه بيانات القوائم. ويؤدي هذا إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، لكن لهذا الأسلوب "العديد من العيوب فهو صعب و معقد في محتوياته "(١)، فمن الصعوبة توظيف نتائجه في مجال تحديد نقاط القصور في أداء الفرد. و كثيرا ما يقع المقيمين الذين يستخدمونه في أخطاء التقييم لذا فإن العديد منهم سعى لإفشاله ومحاربته.

٧ – <u>الإدارة بالأهداف كمقياس الأداء</u>: فلسفة إدارية تهدف من خلالها المؤسسات إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات المناسبة، و تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال تطبيق برامج خاصة في المنظمات، وعلى اختلافها تتشارك في إتباع الخطوات التالية:

- إجماع المرؤوس والمشرف لمناقشة الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها.
- يتم وضع وتحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها ومراعاة الشروط التي تجعلها واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع المشرف و مرؤوسيه بعد مرور المدة الكافية للإنجاز و يسمح هذا الاجتماع بدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة و تقييمهم لها.
- مناقشة نتائج عملية تقييم واستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة كتطويرأداء أفرادها ومعرفة إمكانياتها من الموارد البشرية المتاحة وتكييف أهداف المرحلة القادمة و رسم استراتيجية بناءا علي هذه المعطيات.

٨ – <u>القوائم السلوكية كمقياس للأداء</u>: تصنف "القوائم السلوكية كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فهي عبارة عن أسلوب لتوصيف السلوك الفعلي للعمل والمطلوب إنجازه والأهداف"."(٢) تحتوي هذه القوائم على مستويات أداء تتراوح في الغالب ما بين ٠٥ إلى ١٠ مستويات، بحيث يغطي كل مستوى زاوية معينة من العمل يشمل جوانب العمل كالمطالبة الأساسية للواجبات، والأنشطة والمهام والمسؤوليات التي يتشكل منها الأداء.

.

---

(١)- عمرو وصفي عقيل، ***إدارة الأفراد***، مرجع سابق، ص ٢٦٥.
(٢)- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص ٢٦٠.

و لهذا فإن كل مستوى يحتوي على وصف مختصر للسلوك الحالي للفرد في العمل، كما يحمل إشارة إلى درجة للإنجاز التي تتراوح ما بين ممتاز إلى ضعيف (أو غير مقبول).

تـم تطويـر القوائـم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الأفراد و المشرفين عليهم، و تم فيها تحديد الجوانب المتصلة بالعمل ومراقبة الأداء المنجز الأمر الذي مكن من خلالهـا إعـداد قوائـم سلوكية معدلة. حيث تفيد القوائم السلوكية في تطوير خطط وأنظمة الإدارة بـالأهداف، لأنهـا تسمح بإعطاء قائمة سلوكية واقعية والمطلوب تحقيقها من خلال الأهداف.

و تعتمد بشكل واضح على تحليل (أو توصيف) العمل بما يجعلها مرتبطة أكثر بالعمل ومتطلـبات إنجـازه، و تقلـل كثـيرا مـن أخطاء التقدير المسجلة في غيرها من الأساليب المعـروفة. وعمومـا يمكن القول أن النقد الجوهري الموجه لأنظمة القياس والتقييم هنا هو قصـورها عـن معـرفة كيفية تقييم الأداء، لذا فقد وجدت الكثير من الإجراءات والأنظمة المسـتخدمة والعديـد مـن الطـرق لتصنيفها، لكن يعتبر أغلب المفكرين أفضل وأهم هذه التصنيفات هي بتقسيمها إلى:

- طرق تستند على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد.
- طرق تستند على تقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعة للأداء.

و يسـتخدم الأسـلوب الأول - الـذي يعرف كذلك بنظام الترتيب - إذا كان التقييم لأغراض إدارية فإنه من الأنسب تقييم أداء الفرد بالمقارنة مع غيره من الأفراد، حيث يساعد مـثل هـذا الأسـلوب على القيام بعملية اتخاذ القرار، فهي تفيد إلى حد ما الفرد في تخطيط مساره الوظيفي، و تعطي نتائج مرضية بهذا الشأن من خلال مقارنة الأفراد بعضهم البعض، حيـث تقـيس فقـط الأداء الكلـي وإعطاء حكم شامل، لكنها لا تقيس و لا تقيم السلوكيات والتصرفات المطلوب تحقيقها، لذا فهي لا تساعد كثيرا في مجال التنمية والتدريب.

أمـا الأسلوب الثاني والذي يعرف بنظام التقدير، أي تقدير مستوى أداء الفرد مقارنة بمعايـير معـدة مسبقا وتحدد على أساس الخصائص والسمات المرتبطة بالفرد والاتجاهات والمـيول والمهـارات و المعرفة، والسلوك المرتبط بالأداء، أو نتائج العمل، وهو ما يسمح بإعلام الفرد بجوانب الضعف والقصور في أدائه وفقا لكل صفة بدلا من التقييم الشامل، وهو ما يحقق بالتالي هدف المنظمة في تنمية وتطوير أداء مواردها البشرية.

أما الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء الأفراد فتحدد على النحو التالي:

- الاتجـاه نحـو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.
- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة والاعتماد على أكثر من طريقة.
- "المشاركة بأكثر من جهة في مستويات الأداء في عمليات التقييم."(١)

(١)- كامل بربر، مرجع سابق، ص ١٣٥.

سادسا- اختيار و تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء في المؤسسة

يتم إنشاء نظام قياس وتقييم الأداء في المؤسسة بصورة تدريجية، ويتطلب ذلك مراعاة إتباع خطوات محورية لازمة، تقوم على أساسها إرساء فلسفة النظام وميكانزمات تسييره ونتائجه، والتعريف بأطره التطبيقية، وتتمثل في الخطوات الأربع (٠٤) التالية:

١ – رسم السياسة وإعلانها : توضح سياسة نظام قياس و تقييم الأداء فلسفته، وأغراضه، الأشخاص المعنيين به، الفترات التي تتم فيها عملية التقييم، تم التأكيد على ضرورة الإعلام والتعريف بهذا النظام "أول ظهور لنظام قياس و تقييم الأداء في المؤسسة يؤدي في الغالب إلى ردود فعل سلبية، وفي أحسن الأحوال متفاوتة"(١)، لذا فإن الإعلام والتعريف به وشرح سياساته وتفسيرها لكل الأطراف المعنية سيساهم حتما في تقبله. بل يجب أن يرفق بتكوين جد دقيق للفاعلين في المؤسسة، كما يؤكد Besseyer des Hortes وغيره حتى تزول مخاوف المقيِّم والخاضع للتقييم على حد السواء، فحسب نوعية هذا التكوين وإدراك كل الأطراف له – المشرف ومساعديه – يمكن إخضاعهم والانخراط في هذا النظام، وبالتالي ضمان فعاليته، و يقدم هذا التكوين شرحا لفلسفة النظام، وأسباب إنشائه، طرق التقييم والقياس، و ما تطمح إليه المؤسسة من خلال تطبيق هذا النظام وتوضيح المقاييس المستعملة لهذا الغرض.

٢ – اختيار الطريقة التي تتبع في التقييم: وتتعلق هذه الخطوة بضرورة توفر شروط موضوعية – كما تم توضيحها فيما سبق – والمرتبطة أساسا بالظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، والتي تتلاءم مع معطيات التنظيم، وطموحات الأفراد على ضوء الأغراض المراد تحقيقها، والمعايير المحددة للقياس عليها. والشكل رقم (٣) يوضح الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء (أنظر الصفحة الموالية).

٣ – تدريب المقيمين: بالموازاة مع إعلام الأفراد بهذا النظام، الأمر الأساسي الآخر حينئذ لإنشاء نظام قياس و تقييم الأداء، هو تكوين المقيمين الجدد لهذا النشاط الجديد إذ "أن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها"(٢)، لأن ذلك "يساهم في تحسين مصداقية النظام"(٣)، لذا فمن الضروري أن يلم المقيمين بفلسفة النظام، أهدافه وطرق استخدامه، مزاياها وعيوبها. عرض ومناقشة المعايير المتبعة وعند الاقتضاء درجات التقييم والقياس. بهذا فقط تضمن المؤسسة بقاء نظامها واستمراره في التنظيم المعمول به.

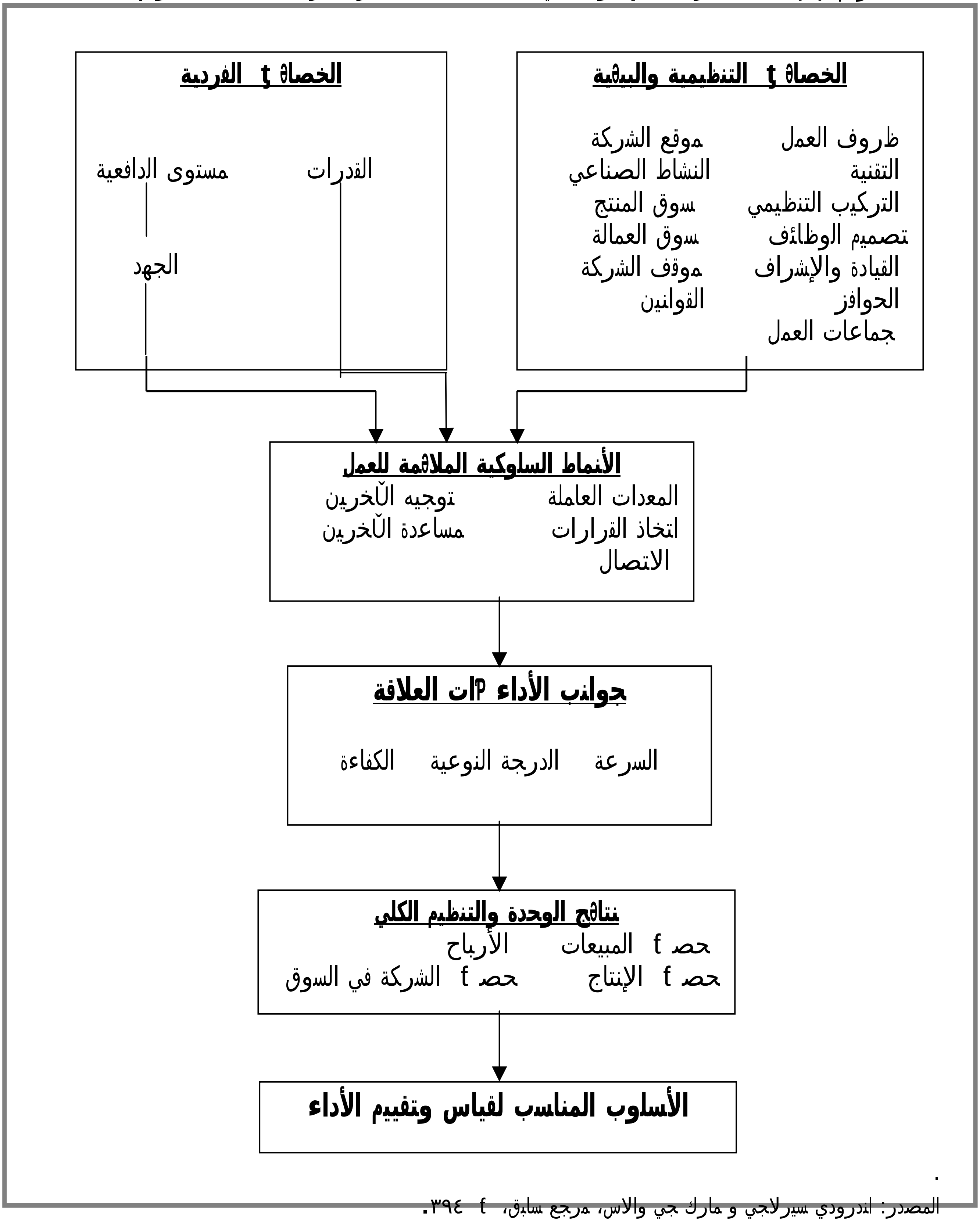
---

(1)- Besseyer des Hortes (C.H), **Gérer les ressources humaines dans l'entreprise**, Op, Cit, P112.

(٢)- كامل بربر، مرجع سابق. ص ١٣٨.

(3)- Besseyer des Hortes (C.H), Op, Cit، P112.

الشكل رقم (٣): **الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء.**



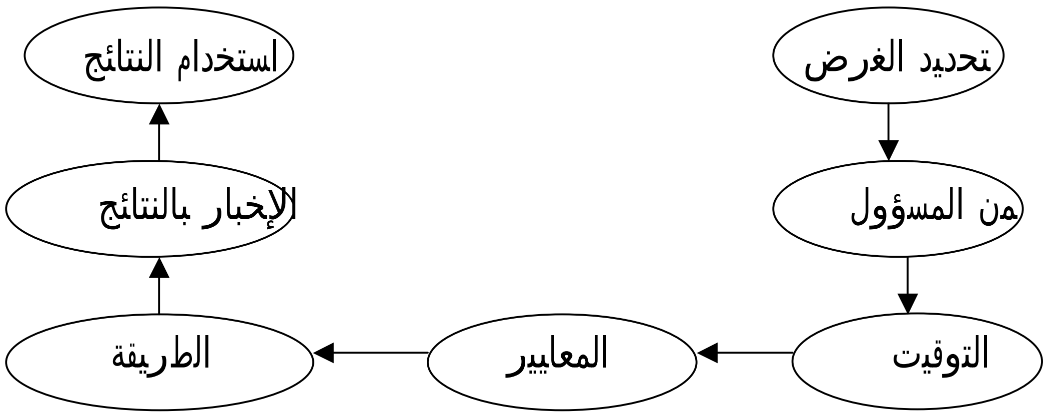
المصدر: اندرودي سيرلاجي و مارك جي والاس، مرجع سابق، ص ٣٩٤.

٤ – تطبـيق السياسـة وتحلـيل النتائج: إن تطبيق هذه السياسة مرتبط بضبط مجموعة من الشـروط التـي تضمن حسن سيرورتها، كاختيار الوقت المناسب للعملية. ويفضل أن يكون ذلك في فترة محددة وموحدة، حتى لا تتفاوت المعايير المعدة للقياس والتقييم، كما يفترض أن تكـون العملـية علنية وفقا لسياسة الإعلام المتبعة، لكن يجب أن تبقى تقارير القياس والتقييم الفـردية سرية وشخصية،لا يتم الإطلاع عليها إلا بعد نهاية العملية حتى لا تفقد أهميتها، و عـند مناقشـة وتحلـيل نتائج التقييم لا بد من توضيح الصعوبات والعيوب حتى تتجنبها في المرحلة المقبلة.

سابعا- الأطراف الفاعلة في عملية التقييم

قـياس وتقيـيم الأداء هـو عملية منتظمة ومستمرة، تهدف إلى تقريرأنجاز الفرد في العمـل وتوقعـات تنميـته وتطويره في المستقبل. وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسـين مستوى الإنجاز عند الفرد، و هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديـثة، وهـي وظـيفة ذات مبادئ و ممارسات وعناصر عملية و مستقرة، كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (٤): يوضح عناصر نظام قياس و تقيم الأداء.



المصدر: احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص ٢٨٨.

و يلخـص الشـكل تخطـيط النظرية العامة للقياس وتقييم الأداء، كما يوضح خطوات الممارسـة التطبيقية السليمة له في المؤسسة، وكما سبق عرضه بالتفصيل في النقاط السابقة، فـإن نظـام قياس و تقييم الأداء يبدأ بتحديد الغرض منه. لأنه من خلال هذه الخطوة تتحدد باقـي عناصـر النظام، بل وتؤثر فيها. ليتم تحديد من المسؤول عن عملية التقييم، ثم يحدد التوقيـت المناسـب لها، وكم مرة يمكن إجراء العملية، لتأتي الخطوات الأساسية من ضبط المعايير المناسبة للقياس والتقييم، كما تحدد أيضا الطرق الملائمة لها. يلي ذلك إعلان النتائج ومجالات استخدامها المختلفة.

ويخضع الأفراد على اختلاف مستوياتهم وفئاتهم السوسيومهنية لتقييم الأداء، وتتضمن العملية قياس وتقييم الإنجاز الفعلي لناحيتين أساسيتين تتعلقان بأدائه هما:

١ - السلوك الذي يظهره الفرد أثناء تأديته العمل.
٢ - النتائج وهو الشيء الملموس الذي يعبر عنه عادة بوحدات معيارية ثابتة.

لذا فإن أي فرد يؤدي عملا أو ينجز مهاما داخل تنظيم معين - يخضع للتقييم و يعتبر الطرف الأول والمحوري في العملية، ويقيم أداءه من طرف شخص مؤهل يدعى **المقيم** وهو الطرف الثاني في العملية.

المقيم: يمكن أن تتم عملية تقييم أداء وإنجاز الفرد من قبل أي شخص مؤهل لديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوك وإنجاز الفرد الخاضع للتقييم. لذا فإن المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء و سلوك الفرد المراد قياس كفاءته، بحيث تمكنه من الحكم على هذه الكفاءة بشكل صحيح ودقيق وموضوعي، كما يجب أن يتوفر لديه الفهم الواضح والممارسة السابقة في قياس وتقييم الأداء، وهذا يمكن بواسطة التدريب الذي سوف يساعده على الوصول للفهم الكامل للعملية.

وتشير الدراسات إلى أن **٩٨%** من **برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر** للمرؤوسين، وتقع عليه مسؤولية الأداء الفعلي لوظيفة قياس و تقييم الأداء. بناءا على الفرض القاضي بأن الرئيس المباشر هو أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل بحكم اتصاله المستمر به، وإمكانية الحصول على المعلومات التي يريدها، والتي تتعلق بضروريات القياس وبدون صعوبة، يحذر بعض المفكرين من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، لأن هذا الوضع يعطيه مجالا للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز والمحسوبية. لذا فهم يؤكدون على ضرورة قيام مسؤول من مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج المتوصل إليها خلال التقييم، وذلك لضمان موضوعيتها. و يمكن تلخيص الدور الأساسي له- أي المقيم- في:

- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين.
- كتابة تقارير الأداء بشكل موضوعي وسليم.
- إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم.

و قد اقترح البعض ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه – تقييم ذاتي – لكن ذلك غير عملي، لأن الفرد يميل دائما إلى تقييم نفسه بأفضل مما يكون عليه. في حين اتجه اقتراح آخر إلى إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم ليخدم غاية المنظمة في تدريب المقيم وتلافي أخطائه السابقة.

و من الاتجاهات الحديثة ما يدعوا للقضاء على نقائص الاقتراحات السابقة، باقتراح تخصيص أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم، كأن يشكل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي ٥٠% من العملية، و ٣٠% لتقييم الزملاء، و ٢٠% لتقيم الفرد نفسه.

إدارة المـوارد البشرية: وتقوم بتسيير الموارد البشرية علة أساس "مجموعة من المعارف التطبيقـية المرتكـزة أسـاس على علوم العمل كالاقتصاد وعلم النفس وعلم اجتماع العمل، والغـرض مـنها هو حل المسائل المرتبطة بضبط النشاطات الإنسانية داخل المنظمات"(١).

ومـن بيـن أهـم هذه المسائل ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية تصميم نظام قياس و تقييم الأداء والإشـراف على تنفيذه وهي التنسيق بين عناصره وممارسات الأطراف الفاعلية فيه وذلك من خلال:

- توزيع الاستمارات الخاصة بالتقييم.
- متابعة المديرين (والمشرفين) عن عملية التقييم.
- تدريب القائمين بعملية.
- لتقييم على أسسها ومبادئها.
- الحصول على نتائج التقييم وتحليلها.
- مراجعة دقة التقييم الذي قام به المشرفون و تصحيحه إن لزم الأمر.
- الاحتفاظ بالنتائج واستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة.

---

(1) DECOSTER (m), **sociologie du travail et gestion des ressources humaines**, Ed.DeBock université et larcier ,s ,a Bruxelles ,3eme édition ,1999.

الفصل الثالث

موقع نظام قياس وتقييم الأداء ودوره في عملية تسيير المسار الوظيفي

أولا - موقع نظام التقييم واستخدامه في تسيير المسار الوظيفي للأفراد.

ثانيا - المسار الوظيفي.

ثالثا - الأطراف المسؤولة عن تسيير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة.

رابعا - أهمية تسيير المسار الوظيفي.

خامسا - المبادئ الأساسية وشروط وضع نظام تسيير المسار الوظيفي للأفراد_وتوجيهه.

سادسا - تعريف المشروع الوظيفي وعملية توجيه المسار الوظيفي للأفراد.

سابعا - مجالات استخدام نتائج قياس وتقييم الأداء.

أولا - موقع نظام التقييم واستخدامه في تسيير المسار الوظيفي للأفراد

إن ضرورة توجه المؤسسة المعاصرة نحو تحسين الأداء وتطويره في ظروفها الحالية، لم يعد أمرا اختياريا " تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، لكنه أصبح شرطا جوهريا لإمكان بقاء المنظمة وعدم اندثارها"(1)، ويتوقف ذلك بالأساس على دور إدارة الموارد البشرية التي تنطلق من مبدأ ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير(2)، لذا تتجه الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية نحو التركيز على نظام قياس وتقييم الأداء لرفع مستوى تحقيق الأهداف في المؤسسة وذلك بالعمل على:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة وتقييم طاقاتها ومهاراتها قياسا إلى متطلبات الأداء وظروفه.
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف وبين الهيكل المتاح مع البحث عن أفضل السبل لسد هذه الفجوة.
- تخطيط الأداء وتوجيه المهارات والقدرات بناءا على طموحات الأفراد وحاجات المؤسسة.
- تخطيط أساليب وآليات ومحفزات قياس الأداء وتقييمه بالتوافق مع متطلبات العمل حاليا ومستقبلا.

ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، " إلا أن الاهتمام التفصيلي بهذه الوظائف يجعلها تفقد روابطها بهدف تحقيق هذا التوافق، مما قد يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة"(3) وهي وظيفة **تسيير المسار الوظيفي أو تنمية القدرات البشرية في المؤسسة** الذي تحاول من خلاله المؤسسة التوصل إلى أفضل توفيق ممكن بين حاجاتها وطموحات الأفراد، لذا فإن وضع برنامج لتنمية القدرات والمؤهلات البشرية في المؤسسة يمثل أفضل طرق الاستثمار لمواردها البشرية، وهو أمر يتطلب جهود معتبرة لتحقيق نتائج مستقبلية، يمكن قياسها من خلال زيادة الإنتاجية، تحسين القدرات، تحسين العلاقات السوسيو مهنية، تخفيض التكلفة، زيادة استقرار الأفراد وتحسين تكييفهم وتجاوبهم مع متطلبات التنظيم.

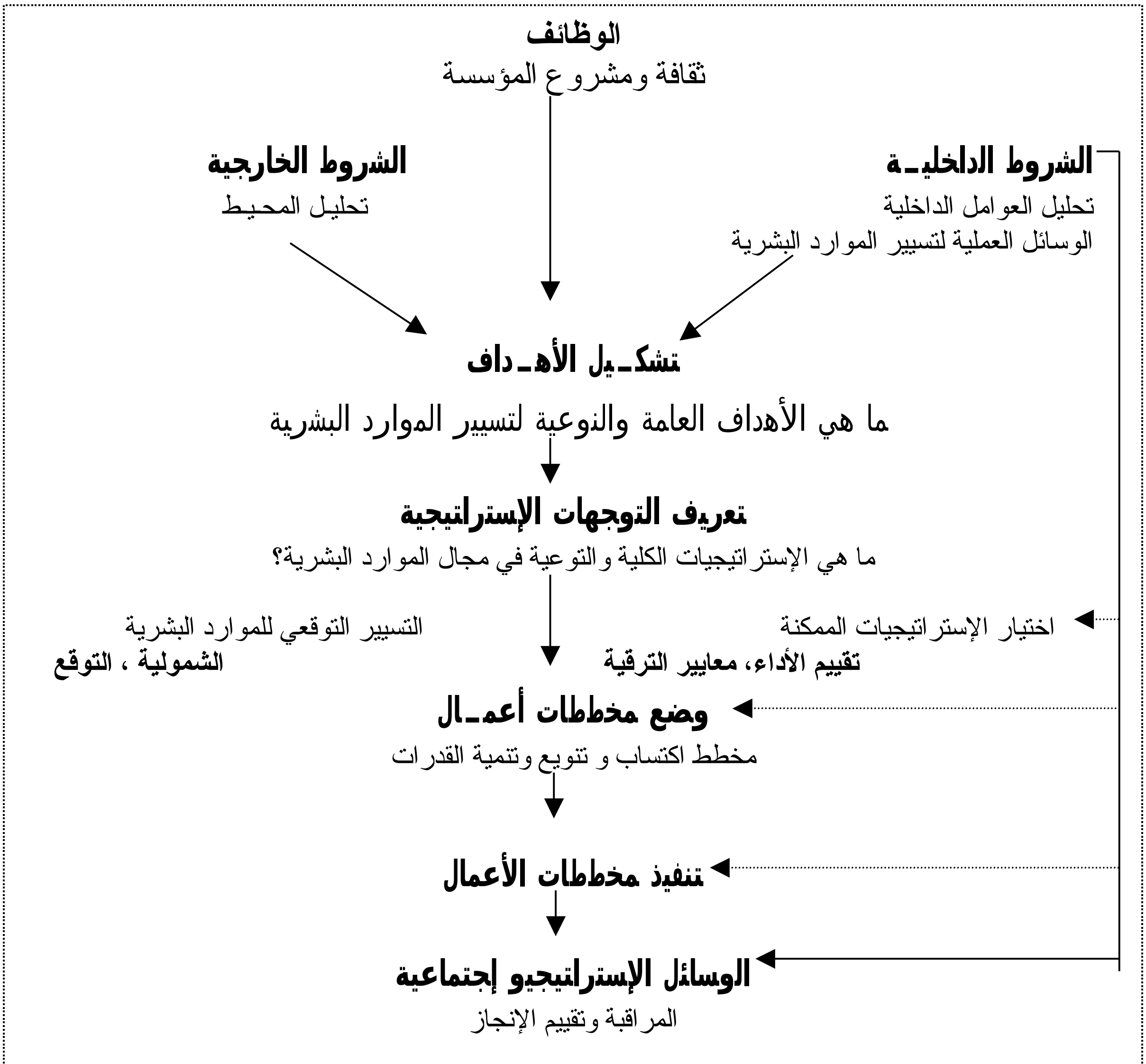
(1) علي السلمي، ***تطوير الأداء وتحديد المنظمات***، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 13.
(2) علي السلمي، ***إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية***، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2001، ص 44 .
(3) أحمد ماهر، ***إدارة الموارد البشرية*** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص 374.

إن التخطيط لتنمية شاملة للموارد البشرية بغرض معرفة وتحليل مستوى الأداء من أجل توجيه وعقلنة تسييرها يتطلب عادة أمران هما:

1- وضع برنامج لتقييم الأفراد.

2- إنشاء مخطط لتنمية المسار الوظيفي لمجموع المستخدمين من الإطارات وغير الإطارات (1) ويمكن أن نلخص أهم خطوات هذه العملية نظريا في المخطط التالي :

شكل رقم (05) مخطط عام لعملية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.



Source : BESSEYRE DES HORTS(C-H), **vers une gestion stratégique des ressources Humaines,** Eds. d'organisation, paris, 1988,P 92.

لكنها ليست نموذج تام يجب الالتزام به حتما، إنما تتغير مراحله وشروطه حسب حجم المؤسسة، واختياراتها الإستراتيجية والأهداف، أين تتضح ضرورة اعتماد وظيفة تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على نظام قياس وتقييم الأداء كوسيلة من وسائل تنمية المسار الوظيفي للأفراد في إدارة الموارد البشرية وأهدافهم ووظائفها.

(1) Martory (B) et Crozet (D) ,op, cit, P66.

فمنذ أن أصبحت علاقة الأفراد بالتنظيم ذات طابع تسيير ديناميكي للوظائف، تقوم على التفاوض حول الحاجات للمؤسسة وإمكانيات تنمية الأفراد، أصبح من الضروري عليها إيجاد صيغة مناسبة لهذه الحاجات، أما بالنسبة للفرد فيجب عليه إدراك قدراته الحقيقية لتلبية هذه الحاجات وهنا تبلورت فكرة **تحديد المسار الوظيفي**، فما هو المسار الوظيفي؟ وماذا نعني بعملية تسيير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة ؟

ثانيا- المسار الوظيفي

هو" مجموعة المناصب التي يشغلها الفرد أثناء حياته المهنية"(١) و التي توفرها المؤسسة لموظفيها" حتى يحددوا و يختاروا مسارات مستقبلهم من خلالها، حسب حاجة العمل حاليا و مستقبلا"(٢) وفق رغباته وتطلعاته الشخصية، وكذلك قدراته و إمكانياته التي كونها سابقا بالتكوين و الخبرة و التدريب، آخذا بالاعتبار ظروفه و ظروف منظمته، فهي إذن عملية تبحث في احتياجات المشروع – الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية- و أهدافه و طموحات العنصر البشري استنادا علي حقائق التوظيف، التكوين، و حركة الترقيات عبر الهرم الوظيفي للمؤسسة.

و كما تبدوا أهمية تحديد المسار الوظيفي بالنسبة للأفراد، كذلك الأمـ ـر بالنسبـ ـة للمؤسسة وقد لخصها أحد الباحثين الفرنسيين فيما يلي:

- فحص النظام العام والملامح المميزة للمؤسسة.
- تحديد الاقتراب الجديد للإدارة في أنشطتها المستقبلية.
- تشخيص وتقييم سياسات المؤسسة وسبل تطويرها مستقبلا.
- شرح خطط كفاءات المشروع المستقبلية والتعريف بالإمكانيات المتاحة.
- أخذ البعد الاجتماعي في نشاط تحديد المسارات الوظيفية [3].

فتسيير المسار الوظيفي يجيب إذن على أمرين ضروريين في آن واحد، الأول بالنسبة للتنظيم ويهتم بتقييم القدرات الحالية لكل فرد وتقدير الحاجات المستقبلية له، أما الفرد فتسمح له بتحديد قدراته المكتسبة وإمكانياته في اكتسـ ـاب مهارات جديدة، ويـ ـتم ذلك " بالبحث عن التجارب المهنية التي تقدم فرص التنمية وتضمن تطوير إستراتيجية التنظيم والتقييم المعطى هدف بحد ذاته بالنسبة للفرد من أجل تسيير مساره الوظيفي أو بالأحرى التفاوض الذي يسمح بهذا التسيير "[4] ، لذا يؤكد كل من **كريتر وكرنكي** KREITER **et** KRINICKI على أن إدارة وتخطيط المسار الوظيفي للفرد " هو عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور المستقبل الوظيفي، والتعرف على الذات والبيئة المحيطة، وتحديد الأهداف وأخيرا تقييم مدى تحقيق هذه الأهداف "[5] التي تشرف عليها مديرية الموارد البشرية.

---

(1) BELANGIR (L) et autres , **Gestion stratégique des Ressources Humaines**, Ed.Geatan morin, quebec, 1988, P 297.

(2) نجيب الصحاف، المرجع السابق، ص 58.

(3) عاطف نصار العلي، " صناعة المسار الوظيفي"، من ***إستراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسة العربية***، مرجع سابق، ص 79.

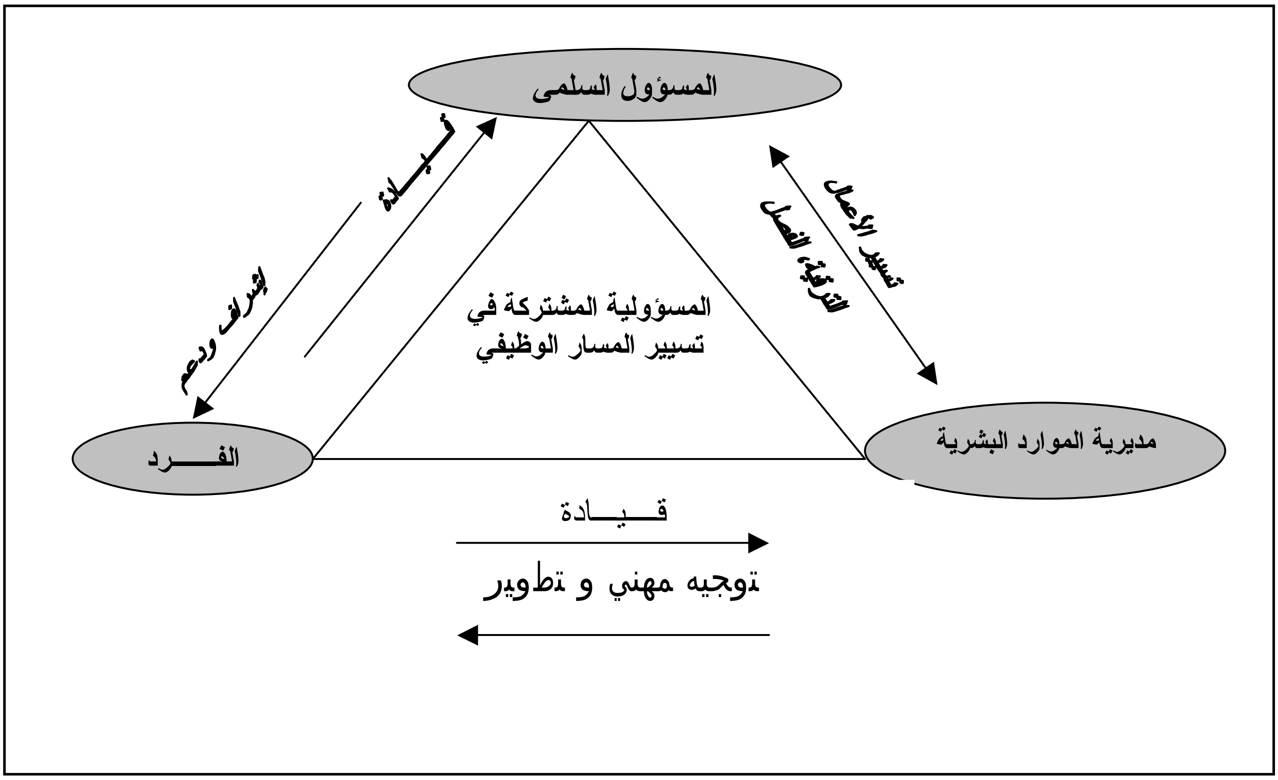
(4) LEVY-LEBOYER (C), **évaluation du personnel, quelles objectifs ? quelles méthodes** ?, Eds D'organisation, 2éme édition, paris, 1996, P 105.

(5) صلاح الدين عبد الباقي، ***إدارة الموارد البشرية، من الناحية العلمية والعلمية***، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 1999/2000، ص 277.

ثالثا - الأطراف المسؤولة عن تسيير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة

تسيير المسار الوظيفي هي أحد المجالات التي تتكامل فيها أدوار مديرية الموارد البشرية وبين الفرد ومسؤوليه، ويتضح ذلك إذا قاد الفرد مساره الوظيفي فهو يقوم بذلك في المؤسسة وبتوجيه ودعم من مسؤوليه المباشر والمشرف على عملية تقييمه، وكذلك من طرف مديرية الموارد البشرية التي تسمح بتقديم المعلومات والتأهيل الذي يحتاجه الفرد حتى يحصل على المستوى المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (٠٦) المسؤولية المشتركة لتسيير المسار الوظيفي.



D'après D.ttariery et .mancent, « **gestion des carrières et mobilité des cadres** », personnel (ANDP) N° 225 (juillet, Aout 1980)

مع العلم أن **متابعة المسار الوظيفي للفرد** تتأثر بطبيعة هؤلاء الأفراد ومستوى وعيهم وتجاوبهم مع أنظمة المؤسسة وتوجهاتها، وكذلك يتأثر بطبيعة السياسات التي تنتهجها المؤسسة من التوظيف، الاختيار والتعيين، التكوين، الترقية والتقييم، ومدى نجاحها يتوقف على مدى التزامها بمجموعة مبادئ نلخصها فيما يلي:

- إعطاء تعريف كامل وواضح للمساعدين بأهداف المؤسسة، لأن عملية التقييم تقوم على مدى تحقيق الأهداف وهذا الأمر " يسمح عند قياس وتعريف النتائج من التأكد منها ودون غموض، وهل توصل إلى تحقيق الأهداف أم لا، لنتمكن من الإجـ ـ ـابة

وبوضوح على السؤال:إلى أين نحن متجهون ؟ ونحن نتمعن المسؤولين والمساعدين على السواء ودور كل واحد في توجيه المسار الوظيفي للأفراد في سياسة تسيير الموارد البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة."(1)

- طرق ضبط وتحديد واستخدام الرابطة فرد المؤسسة توضح نوع العلاقة الشراكة بينهما.
- من المهم أيضا أن يبدي المسؤول المباشر تقديره واعترافه للمساعدين على نجاحهم في تحقيق الأهداف " (2)

فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته والمؤسسة تدير النشاط ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل على إحلال نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، تقررها سياسات إدارة الموارد البشرية لذا يؤكد الباحثين على مدخلين أساسيين لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي وهما:

٣ -١ <u>المدخل الفردي في تخطيط المستقبل الوظيفي</u>: ويرتكز على الدور الذي يلعبه الفرد ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي بل " أن تخطيط المسار الوظيفي للفرد وتنميته هو مسؤولية الفرد في حد ذاته في المقام الأول " (3) لأن تحقيق الذات والإنجاز وتحقيق الطموحات هي رغبات تنطلق في الأساس من ذات الفرد وتدفعه إلى المزيد من العمل، ويمكن أن يتحقق له ذلك بتتبع الخطوات التالية:

- تقويم الفرد لذاته، يبدأ تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للفرد بمحاولته لفهم ذاته ومراجعة نفسه، وذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوفرة لديه حاليا ؟ ما هي استعداداته، و مستوى اهتمامه ؟ ما هي نواحي القوة و نقاط الضعف فيه ؟ ما هي مجالات العمل التي يرغب ويميل للعمل فيها ؟ وتتوفر للفرد مجموعة من الوسائل ليستعين بها لإيجاد الإجابة عن تساؤلاته لاسيما نتائج عملية قياس وتقييم الأداء، التوجيهات والإرشادات التي يوجهها له المسؤول المباشر.
- تحديد الفر f الوظيفية المتاحة داخل المؤسسة، وتلعب السياسة الإعلامية التي تختارها المؤسسة دورا محوريا في هذا المجال بنشر المعلومات اللازمة عن الوظائف، كدليل المؤسسة، الخرائط التنظيمية للمسارات الوظيفية، فر f الترقية والنقل المستقبلية.
- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية والسعي إلى تحقيقها، انطلاقا من تحديد المستوى الحقيقي للأداء الفردي وتقويم نقاط القوة والضعف فيه، يقوم الفرد بتسطير مجموعة مـ ـ ـ ن

(1) COMMARMOND (G) et EXIGA (A), **Manager par les objectifs, les techniques essentielle du management ; fixer les objectifs, apprécier les résultats**, Ed DUNOD,2éme édition, Paris,2002,P20.

(2)ROGER (A), « suivre le carrière de ses collaborations », in **tous DRH**, Eds : D'organisation, Paris 1997, P 154.

(3) رفاعي محمد رفاعي، ***إدارة الأفراد***، الطبعة الكمالية، القاهرة، مصر، 1989، f ١٠١.

الأهداف و الطموحات بما يتلاءم مع مستوى الأداء الفعلي، والفرص الوظيفية المتاحة، بما يتجاوب مع حاجات المؤسسة وإمكانياتها الحالية والمتوقعة، ليتمكن الفرد في الأخير من إعداد خططه المستقبلية والسعي إلى تنفيذها، وهنا تتضافر الجهود المختلفة في مديرية الموارد البشرية كل حسب ما تمليه عليه متطلبات الدور الذي يؤديه في إدارة تسيير المسار الوظيفي للفرد، كما هو موضح في الشكل رقم (06)، لكن ليس كل فرد لديه الرغبة في الإنجاز والطموح وإثبات الذات، لذا يأتي هنا دور المؤسسة الناجحة في إثارة هذه الرغبات وتسييرها نحو تحقيق الأهداف، ومن هنا يؤكد الباحثين على المدخل التنظيمي في تخطيط المستقبل الوظيفي كمدخل ثاني في هذه العملية.

٣ - ٢ <u>المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي</u>: ويرتكز هذا المدخل على الدور الذي تقوم به إدارة المؤسسة في هذا المجال من أجل تحقيق التوافق اللازم ويشمل هذا الدور على الأنشطة التالية:

- تحقيق التنسيق والتكامل بين نشاط تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وبين باقي نشاطات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، لاسيما ما تعلق بتخطيط القوى العاملة، بما يوفر المعلومات اللازمة عن الوضع الراهن لحالة الموارد البشرية، الأمر الذي يسمح لها بتحديد الاحتياجات المتوقعة لبرمجة العمليات اللازمة لسد الفروق المحتملة، وذلك بتكييف سياسات إدارة الموارد البشرية مع تصميم برنامج تنمية المسارات الوظيفية وتطويرها، خاصة ما تعلق بالنقل، والترقية، والتقييم، التكوين، والتحفيز.
- إعداد نظام تقييم أداء الأفراد وتقويم قدراتهم ومهاراتهم، نظرا لما يتطلبه تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي من معلومات دقيقة الخاصة بمستوى أداء الأفراد وقدراتهم الحالية والمحتملة، و ذلك بإعداد **دليل للمسارات الوظيفية**[1]، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد تصميم للمسارات الوظيفية بشكل يوضح فرص التقدم، يشرح ويساعد على تحسين مراكز الأفراد المادية والمعنوية، كما يجب عليها أن تحرص على إعداد دليل أو نشرات مختصة تتضمن كل ما يمكن أن يحتاج إليه العاملين من معلومات عن مستويات الأداء المطلوبة وفقا لفرص الترقية والترقي الموجودة بما يساعدهم على تكييف طموحاتهم وفقا لاحتياجات المؤسسة.
- **نشر المعلومات عن الفرص الوظيفية** [2]، على أساس سياسة إعلام واتصال واضحة تعمل على توفير متجدد للمعلومات اللازمة عن الفرص الوظيفية المتاحة لجميع العاملين دون استثناء، لتمكينهم من فرص التنمية العملية لكل الأفراد الراغبين والقادرين على ذلك، من خلال الممارسة العملية. وحتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة من كافة الطاقات والكفاءات البشرية المتاحة.
- إعداد الرؤساء وتدريبهم على **أداء دور إرشاد وتوجيه العاملين** في تخطيط مسارهم الوظيفي، خاصة من خلال الرؤساء المباشرين، حيث تهتم عملية الإرشاد بتحديد أنسب الفرص التي تتلاءم مع قدرات العاملين ومهاراتهم في المؤسسة، وتحديد

----
(١) رفاعي محمد رفاعي، مرجع سابق، ص 106.
(2) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 277.

متطلبات اكتساب هذه القدرات، سيما التكوين واختيار برامجها علي ضوء الاحتياجات الحقيقية سواء للفرد أو المؤسسة لمساعدتهم له " على رفع قدراته من أجل تحقيق طموحاته الممكنة للتطوير ومساعدته على اكتساب السلوكيات اللازمة " (1)

رابعا- أهمية تسيير المسار الوظيفي

إن توجه المؤسسة نحو وضع **برنامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد** ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم داخل تنظيمها، بتوفير الظروف الملائمة ويدخل هذا العمل ضمن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ومعيار من معايير نجاحها، حيث يتوقف ذلك على الاختيار الصحيح والإستراتيجي لنظام تقييم يمكن اعتماده كقاعدة لجمع المعلومات الواقعية عن المستوى الفعلي الأداء الأفراد، واستخدامها في تخطيط برامج تنمية المسار الوظيفي للأفراد، وإشراكهم في هذه الاختيارات لتحقيق الرضا ويمكن أن يحقق ذلك فوائد أخرى نذكر منها:

- تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة(٢).
- تحقيق التوافق بين طموحات الأفراد و احتياجات المؤسسة الحالية و المتوقعة بطريقة عملية تعتبر من أهم الوظائف التي تتكامل فيها جهود و عناصر و وظائف مديرية.
- إرساء قواعد العدالة و الأنصاف في العمل(٣).
- تحقيق الرضا في صفوف العمال و الحد من دوران العمل.
- اكتساب الأفراد مهارات هامة لتخطيط و تطوير مسارهم الوظيفي، تستجيب لطموحات الطاقات الكامنة في المؤسسة.
- الكشف عن الطاقات و القدرات الخفية في المؤسسة، ومساعدة أفرادها علي الترقي في سلم التطوير الوظيفي لتحقيق أهدافهم من جهة و للاستفادة من طاقاتها الحقيقية لصالح المؤسسة من جهة أخرى.

---

(1) VIARGUES (d.l), **Manager les hommes, manuel de gestion des Ressources Humaines à l'usage des opérationnels**, collection de l'institut man power, Eds : d'organisation, Paris, 1999, P 95.

(٢) أحمد ماهر، ***إدارة الموارد البشرية***، مرجع سابق، ص 377 .

(3) WERTHER et autres, **la gestion des ressources Humaines**, Ed : MCRAW-Hill, 2éme edition quebec, 1990, P 152.

خامسا- المبادئ الأساسية وشروط وضع نظام تسيير المسار الوظيفي للأفراد وتوجيهها

تعمل المؤسسة من خلال تسيير المسار الوظيفي للأفراد على تحقيق هدفين أساسيين وهما:

- تلبية حاجات المؤسسة من القدرات والكفاءات البشرية المطلوبة.
- تلبية حاجات الأفراد وطموحاتهم من أجل تطورهم الشخصي. (1)

حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف توفر مجموعة من الشروط والمبادئ يركز بعضها على دور الإدارة وخاصة إدارة الموارد البشرية، ومن خلال المشرفين أما البعض الآخر فيؤكد على دور الفرد في حد ذاته. ويتجه رأى آخر إلى التركيز على الطرفين في إعداد جو من التوافق، في وجود شروط مساعدة يكفلها التزام الأطراف بمجموعة من المبادئ كما يظهر في العرض التالي:

حيث يشترط Chouchard توفر ظروف تنظيمية توفرها الإدارة، وتكيفها مع متطلبات الوضع الجديد. حتى تجد الإجراءات والقرارات المتخذة المصداقية والتجاوب الكافي من قبل الأفراد. وهي:

- إعادة تحديد **المبدأ التسلسلي** قصد إعادة إعطاء القيمة الحقيقية لمفهوم الدور والمكانة وتكييفه مع الأشكال الجديدة للتنظيم.
- تحويل سلطة المكانة إلى سلطة الكفاءة والإبداع، الأمر الذي يستلزم تغيير جذري في الذهنيات والسلوك.
- تطوير القدرات الحيوي على كل المستويات لتفعيل مبدأ الاستماع والاعتراف بالغير(2).

أما ما يميز اقتراحات Martory et Crozet بالإضافة إلى العناصر الأخرى المقترحة، التركيز على وجود **وظيفة استثمارية لمعرفة الإمكانيات الفردية**. حيث يمكن أن تقدم للأفراد " معلومات ونصائح فيما يخص التوجيه أو التكوين، أين يجد كل أجير العناية اللازمة التي تسمح له بالبحث عن إمكانيات التطور وفق العمليات التي ينجزها، من أجل ضمان تطوير مساره الوظيفي. وهذا حتى يسهل عليه مساعيه الفردية وتكون دعم لكل فرد، تسمح له بتكوين تشخيص لمشروعه الوظيفي، كما تعطيه تحليل واقعي لقدراته، بما يساعده على إطلاق طموحاته وقدراته على التطور. "(3)

---

(1) IK management, **séminaire sur le système d'appréciation des performances**, SONATRACH, 1997, P74.
(2) CHAUCHARD (j.l), op, cit, p28.
(3) MARTORY et CROZET, op, cit, p74.

ويسمح وضع خطة مسار وظيفي فردية أو ما يسمى بـ **التشخيص الديناميكي للوظائف** بالنسبة:

- **للمؤسسـة:** توقع وتقدير مخطط لتطوير المسار الوظيفي للمساعدين.
- **للمساعديـن:** وضع نقاط محددة من أجل تشخيص الأهداف التي تمكنه من اكتساب الوسائل التي تساعده على التقدم وتطوير الوظائف.

كما يقودنا هذا التشخيص إلى اتخاذ قرارات تتعلق بتوجيه المستقبل الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة (1).

ويقترح Roger alain بدوره أربعة (٤) مبادئ أساسية تضمن المتابعة الفعالة لتوجيه المستقبل الوظيفي للأفراد (2) تركز على:

- **الاستماع:** يستوجب تطوير المسار الوظيفي الفردي تحليل طموحات الأفراد والضغوطات التي يواجهونها مقارنة مع الفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة، حيث يساعده في عملية التحليل هذه مسؤولة المباشر، ومن هنا تبرز الحاجة إلى الاستماع والتي نفترض تغير عملية الإشراف من المراقبة وإصدار الحكم والجزاء إلى الفهم والنصح والتطوير.
- **تحديد الكفاءات والمؤهلات:** التي يكشف عن طاقات يمكـن أن تكتسب في المستقبل.
- **التنسيق:** بين الإجراءات التي تضمن الليونة وتعمل على تشجيع تعددية التخصصات والحركية الداخلية والخارجية، بالاعتماد على الكفاءات الفردية في تسيير المسارات الوظيفية.
- **الإبـداع:** من بين متطلبات التكيف مع الوضع التنظيمي، لأنه عندما تقل فرص التحويل العمودي أو الترقية يتعين على المؤسسة إيجاد الوسائل الممكنة لتجنيد تعبئة الأفراد، كتشجيع التحويل الأفقي أو دوران المناصب أو وضع برامج لإثراء الوظائف وإعطاء المنصب قيمة أكبر للعمل المؤدى.

ويمكن أن نلخص مجموع هذه المبادئ والشروط فيما يلي:

- اقتراحات التوفيق بين طموحات المساعدين ومتطلبات المناصب، وسواء كانت بمبادرة من المسؤول المباشر أو أحد مساعديه، يجب أن يتم التفاوض حولها مع المعنيين في إطار مبدأ الشراكة.
- الأخذ بعين الاعتبار المشاريع الوظيفية الفردية للمساعدين، حيث يجب أن يشمل مشروع لتطوير كل الفئات وعدم التمييز بين فئة على حساب أخرى.

---

(1) PERETTI (j-m), **ressources humaines et gestion du personnel**, Ed :vuibert ,2ème édition, 1998,p95.

(2) ROGER (A), « suivre la carrière de ses collaborateurs », in **TOUS DRH**, Eds :d'organisation, paris, 1996, PP 156-164.

- من المهم الإنكباب على مواجهة صعوبات القيام بتقييم الكفاءات لتنمية المساعدين وتأهيلهم، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لتطوير والتقدم بما يسمح باكتشاف الكفاءات الكامنة وطموحات كل واحد.
- من المفيد تنويع أدوات ومجالات تقييم كفاءات الأفراد، من خلال منظور الفعالية الشاملة لطرق تقييم النتائج، تقييم السلوكيات المهنية مقارنة مع الأهداف.
- يجب القيام بتحليل الوظائف الخاصة بتوجيه المسار الوظيفي مقارنة بالفر ‌f الوظيفية المتاحة، والمبنية أساسا على مجموع الدراسات الوظيفية التي تقوم على بيان توضيحي بالوظائف وعلاقتها ببعضها.
- المعرفة الجيدة بفر f التحويل الداخلي الممكنة، و التي بإمكانها تسهيل عمليات التأهل والتوجيه.
- تحليل قرارات توجيه المسار الوظيفي علي أن تسير وفق المحاور الإستراتيجية لتنمية في المؤسسة، وللبرامج التطبيقية الموضوعة من طرف الوحدات أو مشاريع إعادة تنظيم العمل.
- من المهم نشر المعلومات المضبوطة وباستمرار حول الأفراد والشروط المطلوبة في الوظائف الشاغرة (التأهيل، وحدات ونوعية العمل المطلوبة، طموحات ورغبات الأفراد، حاجات المؤسسة، ملفات التقييم السابقة...).
- تتخذ قرارات توجيه المسار المهني حسب عملية اختيار تدريجية، تطبق عبر مراحل يشرف عليها على الأقل مستويين سلميين وثلاث فاعلين: المسؤول المباشر، المسؤول السلمي الأعلى، مديرية الموارد البشرية. عملا على تحقيق الموضوعية، وإتاحة المزيد من الفر f والتنسيق بينهما.
- من المهم- وفي كل قرارات توجيه المسار الوظيفي- العمل على الربط بين فعالية بنية العمل (أو متطلبات المنصب) وبين تقييم الأفراد [(1)]
- وتعتمد هذه العملية بشكل واسع على نوع المعلومات وواقعيتها، والمعطيات الحقيقية عن مستوى أداء الأفراد و كفاءاتهم وقدراتهم. وبالمقابل حاجات المؤسسة وإستراتيجيتها وأهدافها، وتقديمها في شكل معلومات مرتدة تخدم الطرفين على حد سواء، لذا وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه المبادئ، والعمل بالشروط المسطرة تسعى إلى ضبط بعض الإجراءات وتفعيل بعض الأدوار، كالتالي ظهرت في مداخل تطوير المستقبل الوظيفي للأفراد (الفردي والتنظيمي) يظهر فيهـ ـ ـا- دور المسؤولين مشرفين كانوا أو مراقبين – دور أساسيا في هذه العملية التي تديرها وتسييرها إدارة الموارد البشرية.

- - - - - - - - - - - - - -

(1) BERNARD (A**),** « le projet professionnel et orienter la carrière » in **TOUS DRH**, op. cit, pp 147-155.

وتتحدد في النقاط التالية:

- جمع المعلومات الخاصة بالوظائف والأفراد ووضعها في متناول المسؤولين السلميين.
- تحليل وتجميع هذه المعلومات في جداول بالمعطيات المطلوبة.
- تطبيق ومتابعة الإجراءات والتوصيات الموضوعة من طرف المشرفين عن العملية.
- مراقبة التنسيق بين مجموع السياسات المطبقة لتوجيه المسار الوظيفي. (1)
- الاستعداد التام لتحمل المسؤولية اتجاه المشاريع الوظيفية الفردية للمساعدين ومشروع تطوير الأفراد.

----

(1) BERNARD (A), op , cit, P155.

سادسا: تعريف المشروع الوظيفي وعملية توجيه المسار الوظيفي للأفراد

يرتبط الفرد في المؤسسة بالوظيفة و التحويل ونظام الترقية أثناء تطوره المهني، وهي عناصر تسمح له بتحقيق طموحاته وتطوير وضعيته ومعارفه وقدراته، لذا التطور الشخصي للأفراد هو " عملية تحضير الأفراد للقيام بالمهام وتحمل المسؤوليات في المستقبل " (1). الذي يرتبط أساسا بالفرد واستعداداته لتطوير مساره الوظيفي، هذا الأخير يرتبط بدوره ب**المشروع الوظيفي** وتعريفه، فهو " المسار الذي يرسمه الفرد أو الذي تحدده المؤسسة من أجل شغل مناصب مختلفة عن طريق التحويل، الترقيات، التطوير، كما ينظم أيضا تقدمه في حياته المهنية " (2)على أساس رغباته وإرادته. ولا يمكن أن ينجز المشروع الوظيفي إلا عن طريق الأفراد أنفسهم باعتبارهم الفاعلين الحقيقيين في تخطيط مستقبلهم الوظيفي، من هنا فكل فرد إذن مدعو إلى تقديم **تشخيص ذاتي** والكشف عن طموحاته من خلال هذا المشروع، مع العمل على توفير " الوسائل التدعيمية والشروط الملائمة لاستخدام تقييم ومناقشة النتائج، ضمان متابعة بسيكولوجية فعالة، الاستفادة من العوائد الاقتصادية "(٣)، وهذا من أجل وضع وتسيير هذه المشاريع.

وتعمل المؤسسة بدورها على استيعاب وتطوير كفاءات الأفراد وطموحاتهم، وتأطيرها ضمن حاجات المؤسسة وإمكانياتها، بفرضها لواقع معين من خلال إستراتيجيات وسياسات مدروسة لتسيير الموارد البشرية، تعمل على تجسيدها إدارة تسيير المسار الوظيفي للأفراد في المؤسسة. التي تعمل على تسخير الوسائل الممكنة لذلك، لاسيما تفعيل **أنظمة قياس وتقييم الأداء** التي تساعدها بدورها على إنشاء **سياسة توجيه المسار الوظيفي للأفراد** في المؤسسة وضمان استمرارها، من خلال المعلومات المرتدة التي توفرها سواء ما تعلق بمستوى أداء الفرد، أو حاجات المستوى المطلوب تحقيقه بالنسبة للمؤسسة لذا وحتى تنجح العملية يجب أن تراعى مجموعة من الاعتبارات وتدعم باستخدام مجموعة من الوسائل كما يلي:

- **الاعتبارات الأساسية لإعداد توجيه المسار الوظيفي:**

- قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة بتوجيه المسار الوظيفي للأفراد يجب أن توضح بالمقارنة مع أهداف ومخططات التنمية في المؤسسة.
- يجب أن تتجاوب هذه القرارات مع طموحات الأفراد واستعداداتهم وانشغالاتهم أيضا.
- أن تتوافق قرارات توجيه المسار الوظيفي للأفراد مع التطورات المطلوبة للعمال في إطار تلبية حاجات المؤسسة.
- أن تأخذ المؤسسة في اعتباراتهم سياسة وطرق تطبيق مبدأ تطوير القدرات وبالتالي تكييف سياسة تسيير مواردها البشرية وتأسيسها على أساس قياس وتقييم أداء الأفراد وقدراتهم وهذا يساعد على تطوير المؤسسة ويستجيب لمتطلبات العمل.

---

(1) WERTHER ET autres, op, cit, p 736.
(2) IK management, **séminaire sur le système d'appréciation des performances**, sonatrach/ Dp, 1996, P 74.
(3) BERNARD (A), op, cit, p 149.

- **وسائل تطبيق توجيه المسار الوظيفي**:

هي وسائل تمكن المؤسسة من التحقق فيما إذا كانت تهيأ فعلا الوسائل الضرورية العلمية توجيه المسار الوظيفي، وتستعملها بطريقة فعالة ومرضية ونوجزها فيما يلي:

- وصل وتفصيل مجالات فرص العمل والتغيرات الواقعة فيها ببطاقة تخصصات (مواد) أو مخطط بياني بالوظائف المعروفة في المؤسسة.
- تحديد سياسة لتسيير وتطوير المسار الوظيفي(وذلك بضبط معايير وسرعة التقدم، طرق اكتساب المهارات، برنامج التطوير والتنمية نحو المسؤوليات العليا في التنظيم).
- استعمال وسائل القياس وتقييم المستوى الأفراد (و تقوم على أساس تقييم القدرات، النتائج، السلوكيات المهنية التي تعكسها الأعمال المنجز).

تقوم عملية توجيه المسار الوظيفي وتعريف المشروع الفردي الوظيفي بصورة واضحة على التقييم الجيد للأداء الذي على توفير معلومات واضحة وصحيحة يمكن التعويل عليها في بناء، قرارات إدارية سليمة، فكيف يمكن تحسين طرق قياس وتقييم الأداء ؟ بين العلماء ثلاث طرق أو ثلاث إستراتيجيات أساسية لتحسين طرق الأداء تعمل من خلالها المؤسسة على:

1- تحديد الأداء عن طريق تحليل مناصب العمل (أو الوظيفية).
2- تحسين درجة صحة التقييم.
3- تحسين درجة الوثوق والتعويل على نظام التقييم.

١-<u>تحديد الأداء عن طريق تحليل مناصب العمل</u>: يعتمد تصميم نظام قياس وتقييم الأداء سليم كخطوة أولى على توفر معلومات محددة حول المحتوى الفعلي للوظائف بها حتى تكون لمحاولات إحداث مقاييس تقييم الأداء المصداقية، والجدوى الكافية، تنطلق من تعيين وبدقة المهام المطلوب قياسها قبل وضع مقاييس القياس. و يتضمن **تحليل الوظائف** " تحديد الوظيفة واكتشاف ما تتطلبه من أنماط سلوكية من الموظف " [(1)] وتحدد عملية تحليل الوظائف ما يلي:

أ - تحديد الواجبات الأساسية للأفراد، ويساعد ذلك على إعطاء الوصف الوظيفي الذي يجب أن يتضمن المسؤوليات والعلاقات التنظيمية.

ب- تحديد المتطلبات الوظيفية، أي الخصائص والمؤهلات المطلوبة في الموظف لأداء العمل بصورة كاملة من المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات والمستوى التعليمي.

٢-<u>تحسين درجة الصحة في عملية التقييم</u>: وذلك بالعمل على:

أ- اختيار طريقة مناسبة لتقييم: تتراوح طرق التقييم مابين الترتيب العادي والتقديرات العامة إلى مقاييس متطورة للتوقعات السلوكية والملاحظة وتعتبر مقابلة التقييم أهم هذه الطرق الحديثة التي تعتمد أسلوب الحوار والتفاوض بين الأطراف الفاعلية والمعنية من أجل:

---

(١) سيرلاجي وولاس، مرجع سابق، ص 391.

- وضع مخطط وظيفي للمرحلة القادمة، على أساس درجة تحقيق أهداف المرحلة الماضية.
- إحصاء نوعية الوسائل المستخدمة ومعالجة النقائص المسجلة.
- تحديد جماعي للأهداف الجديدة (ترسيخ مبدأ الشراكة).
- التخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد وتنمية المشاريع الفردية

و مع ذلك لا يمكن الجزم بوجود طريقة مثلي تصلح في كل المواقف وتبقى إستراتيجيات المؤسسة واختياراتها السياسية وظروف تطبيقها هي التي تحدد ذلك، كما سنرى في تحليل الفرضيات.

ب- التركيز على عناصر محددة في الأداء: وتفادي التقييم المعمم، وذلك بتحديد جانب من الجوانب التي يمكن قياسها وتقييمها كالسلوك، النتائج، تحقيق الأهداف...، مع التأكيد دائما على ضبط المعايير الملائمة لأي اختيار منها.

جـ- تدريب المقيمين: من أجل تبصيره بكيفية التنفيذ السليم قياس وتقييم الأداء، من أجل تسهيل مهمته وتوعيته بأهمية الموضوعية في النتائج، لما سيتوقف عليها عن قرارات ستؤثر على مستقبل الفرد ومستوى المؤسسة، إذا لا يوجد ما يسيء لسلامة نظام قياس وتقييم الأداء " أكثر من عدم مقدرة الرئيس أو المقيم على القياس الصحيح" (1) أو عدم الفهم والتطبيق السليم لقواعد النظام وأساليبه.

٣ -<u>تحسين درجة الوثوق والتحويل على النظام</u>: هناك أربع أساليب أو إجراءات أساسية هي :

- زيادة عدد وحدات أداة القياس للحد من تأثير عدم التعريف الدقيق للوظائف (أو الأداء) كمصدر من مصادر الخطأ في مقاييس الأداء.
- زيادة عدد المقيمين، لتفادي تأثير الأحكام الشخصية والحالة المزاجية في تقييم المشرفين.
- زيادة عدد مرات التقويم، كالتركيز على مقابلات المتابعة للوقوف عند المشكلات العارضة والجذرية في أوانها ومعالجتها في الوقت المناسب.
- توحيد طريقة تقويم الأداء، وذلك بتوفير نموذج أو معيار موحد لتقدير كفاءة الأفراد، توفير تعليمات تفصيلية وتعريفات كاملة عن الوظائف وجوانب الأداء، تحديد مستويات المقيمين القيام بعملية التقييم في وقت واحد، من أجل التحسيس بالعملية وتجاوب الأفراد معها.

----

(1) عمرو وصفي عقيل ، ***إدارة الأفراد*** ، مرجع سابق ، ص 270.

سابعا - مجالات استخدام نتائج قياس وتقييم الأداء

١ - التـرقية: نظام الترقية من أبرز الأنظمة في المؤسسة ومن أهم العمليات في تسيير الموارد البشرية، التي تتيح الفرصة لكل من الفرد والمؤسسة لتحقيق أهدافهم أو جزء منها، وتعرف الترقية على أنها " عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والسلطات والواجبات والحقوق "(1)، لذا فهي عملية ضرورية لتجسيد تسيير المسار الوظيفي الشخصي للأفراد، ويتوجب على المؤسسة وضع سياسة للترقية توضح من خلالها الأهداف والمعايير والمقاييس التي ترتكز عليها، والوسائل المعتمدة لتجسيدها مع ضبط سياسة إعلامية فعالة وشفافة، تمكن الأجراء وخاصة الإطارات من معرفة فرص الترقية في الوظائف والشروط المطلوبة، في الأفراد من الكفاءات وطرق قياس وتقييم هذه الكفاءات. لهذا تعمد المؤسسات إلى تحديد العوامل المعتمدة في الترقية وتشترك أغلبها في العوامل التالية:

- **الأقدمية**: من أسهل الطرق وأكثرها تبريرا للترقية، وتستعمل في العادة للفصل بين الإطارات المتكافئة في القدرات والمهارات والاستعدادات، فيبقى عامل الخبرة التي تنتج عن الأقدمية هي الفاصل.
- **متطلبات المنصب**: وتقوم هذه العملية على أساس تحليل مناصب العمل، التي تسمح بالكشف عن متطلبات المنصب، وتسمح عملية التقييم بالكشف عن كفاءات الأفراد، أين يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على إيجاد التطابق بين متطلبات الوظيفية وكفاءة المرشح، لتتم الترقية بالنسبة للأفراد الذين يمتلكون الكفاءات اللازمة، و تتحقق فيهم شروط الاستجابة لهذه المتطلبات.
- **الأهداف والطموحات**: التي يكـشفها المشروع الوظيفي للأفراد، أين تفتح المؤسسة المجال للأفراد للتعريف بطموحاتهم وحاجاتهم واستعداداتهم، في إطار تحقيق أهدافها وتلبية حاجاتها. لتتمكن من خلاله من معرفة القدرات المتوفرة داخل المؤسسة، وتوجهها نحو اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
- **الاستحقاق**: من أسس ترقية الكفاءات والاعتراف بمجهود الأفراد، كما يقر بذلك WERTHER(٢) الترقية على أساس الاستحقاق هي الاعتراف بالمردودية الحالية للفرد في منصبه الحالي، فهو إجازة له عن المجهودات والنجاحات السابقة، لذا يجب إنصاف المجهودات المبذولة وتشجيع الكفاءات والقدرات وتحفيزها، وذلك باعتماد طرق اختيار مناسبة وعادلة.

---

(1) محمد ماهر عليش، ***إدارة الموارد البشرية***، وكالة المطبوعات، الكويت،1975، ص 386.

(2) WERTHER et autres, op, cit, p283.

- **طرق الاختيار**: " ويتم بواسطة برامج التقييم وبرامج التكوين والتطوير "(1) لكن الترقية لا يمكن حصرها في تغيير المنصب فقط، بل هي أيضا " كل ما يمكن أن يعتبره الإطار تطورا إيجابيا في حياته المهنية سواء تعلق هذا التطور بوضعيته أو مستواه التسلسلي أو حتى بمكافأته" (2)، حيث يستفيد من الترقية الموظف ذو الكفاءة العالية والسلوك المنضبط، والذي يمتلك إمكانيات تسمح له بتطوير مساره الوظيفي الشخصي ويستطيع المساهمة في تطوير المؤسسة. لذا فقد أصبح من الضروري على الإدارة المعاصرة أن تعتمد على الترقية من الداخل لشغل الوظائف في المستويات الإدارية العليا وقياس الأداء وتقييمه، يبين لها مدى استحقاق كل فرد للترقية من بين المرشحين لشغل المناصب الوظيفية العليا لأن " تقييم أداء وكفاءة الموظف في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا يكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب وظيفي أعلى من وظيفته الحالية ".(3)

٢- التكـــوين:" هو مجموعة من النشاطات والوسائل والطرق المضبوطة التي تساعد الأجراء على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وتأهيلهم وكفاءاتهم الذهنية، الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية والاجتماعية في نفس الوقت. بقصد التكيف مع محيطهم وأداء مهامهم الحالية و المستقبلية بصورة حسنة " (4)، واليوم لم يعد التكوين تكلفة زائدة تتحملها المؤسسة ويجب تخفيضها، بل أصبح نوع من الاستثمار المربح في أغلب الأحيان، وضروري في أحيان أخرى. " (5) على المؤسسة تحديد مخططاته وتقييمه بالنسبة للأهداف المرجوة منه، حتى يكون التكوين فعلا عملية تخدم حاجات المؤسسة وتوجه إستراتيجيتها، نحو التكفل أكثر بالمستخدمين وتسخير الوسائل وإتاحة الفر ص الممكنة لهم، لتحقيق رغباتهم في التطور وتحقيق الأهداف الفردية من جهة، ومن جهة ثانية تحديد حاجات التسيير التوقعي للموارد البشرية والأهداف العامة للمؤسسة. ثم دمج هذه الأهداف بناءا على تحقيق توازن نسبي بين حاجات المؤسسة وطموحات الأفراد، وعدم تغليب طرف الآخر.

وتعتمد المؤسسة في تحديد الحاجات إلى التكوين على المصادر التالية:

- التحديد انطلاقا من الكفاءات المطلوبة للوضعيات المهنية وغايات المؤسسة.
- تحديد الحاجات انطلاقا من حاجات الأفراد والجماعات المهنية.
- تحديد الحاجات انطلاقا من تحليل وضعيات العمل ومستويات الأداء.

---

(1) LEVEY- LEBOYER (C) et SPERANDOC (j-c), **traite de psychologie de travail**, Edition : presse universitaire de France, paris, 1987, p 565.
(2) Mathis (L), **gestion provisionnel et valorisation des ressources Humaines**, Edition :organisation, Paris 1982, P141.
(3) حمدي أمين عبد الهادي، ***الإدارة العامة في الدول العربية***، مطبعة المعارف، ط١، بغداد، العراق، 1969، ص 590.
(4) Sekiou (L) et autres, op, cit, p
(5) MARTORY (G) et CROZET(D) , op, cit, p82.

حيث تتكامل هذه المصادر في رسم و تحديد حاجات الإفراد وسياسة المؤسسة للتكوين، و توجيه السياسات و القرارات الإدارية في الكشف عن جوانب النشاط الوظيفي الذي يحتاج إلي برامج تكوينية أو تدريبية أو تطوير، لنهوض بالكفاءات بناءا علي المعلومات التي يقدمها نظام قياس و تقييم الأداء، بل و يمكن هذا النظام أيضا من تقييم مدى استفادة الأفراد من برامج التكوين و التدريب التي خضعوا لها.

٣-التنقـــل(أو التحويل أو الحراك):"يعتبر التحويل الركيزة الأساسية لتطوير المسار الوظيفي"(١) للأفراد، ووسيلة ناجعة من أجل تكيف المؤسسة مع المستجدات و الظروف المحيطة، و ذلك "بمنح مستخدميها فرصة تطوير قدراتهم عاب التكيف و الابتكار و الإبداع"(٢) و ذلك بهـدف:

- بناء مسارات مهنية تتنوع فيها الكفاءات والقدرات و المعارف لدى الأفراد علي اختلاف مستوياتهم.
- تطوير قدرات المؤسسة علي التكيف، بتشجيعها للأفراد تنويع الوضعيات المهنية أثناء تخطيط المسار الوظيفي، و تصور المشروع الوظيفي الفردي و تشجيعهم علي ذلك. فتقييم الموارد البشرية هي أساس كل عملية تكوين قصد مساعدة الإفراد علي التطور، لذا نجد " عملية التكوين تتبع عموما عملية التقييم" (٣).
- توسيع حقل القدرات والكفاءات للأفراد بإخضاعهم لعملية التحويل، يسمح لهم أيضا بمواجهة وضعيات ومشاكل متنوعة، تتطلب قدرات مختلفة لمعالجتها، بحيث يساعده ذلك إلي جانب تحضيره للتدرج في السلم الهرمي، فهذا يمكنه من " تقدير و تقييم أحسن لمعارف النظرية و التطبيقية"(٤).
- التحويل يسمح للفرد بالفتح علي العديد من المجالات و الوظائف التي تساهم في التطوير الوظيفي الشخصي للأجراء.

لذا تعتبر نتائج قياس و تقييم الأداء معيارا هاما ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلي نقل أو تحويل لوظائف أخرى تتلاءم مع قدراتهم أكثر إيجابا أو سلبا، لتحقيق زيادة في كفاءاتهم إنتاجيتهم في العمل.

----

(1) SEKIOU (L) et autres, op, cit, p 418.
(2) MATHIS (L), op, cit, p126.
(3) SEKIOU et autres, op, cit, p 342.
(4) MATHIS(L) , op, cit , p125.

ليس هذا فحسب، بل تستخدم نتائج قياس و تقييم الأداء كـــذلك فـــــي:

- **الانتقاء و التوظيف**، يساعد علي تحديد المؤشرات المساعدة للمؤسسة علي انتقاء المرشح المناسب لشغل الوظيفة، وذلك بقياس و تقييم المعارف و القدرات الفردية للمترشح و توجيه عملية اختياره.
- **تحديد المكافآت التشجيعية و العلاوات الدورية**، وذلك علي ضوء التقدم الذي يحرزه الفرد أثناء العمل، و خلال فترة معينة ولاسيما الأجور التشجيعية.
- **الفصـــل من العمل**، ويكون في الغالب أخر إجراء يمكن أن تقوم به إدارة المؤسسة، حيال العاملين الذين أثبتت التقارير المرفوعة إليها عدم كفاءتهم في العمل و ضعفهم الواضح علي أداء المهام، والذي لا توجد أي وسيلة لإصلاحه، أو معالجة الضعف فيه.

الـــفـــصـــل الرابع

الجانـب الميداني للبحث

أولا – التعريف بميدان البحث.

ثانيا – وظيفة الموارد البشرية في سوناطراك.

ثالثا – مديرية الموارد البشرية بقسم الإنتاج (حاسي مسعود).

رابعا – مصلحة الموارد البشرية.

خامسا – تطور نظام تسيير المسار الوظيفي بسوناطراك.

سادسا – تطور أنظمة تقييم الأداء بسوناطراك.

سابعا – مميزات عينة البحث.

أولا - التعريف بميدان البحث

أنشئت **سونا طراك** بموجب المرسوم رقم ٦٣-٤٩٢ المؤرخ في ٣١,١٢,١٩٦٣ وقد مرت المؤسسة بعدة مراحل مختلفة، يمكن تقسيمها إلى خمسة (٠٥) مراحل أساسية :

المرحلة الأولى:(١٩٦٣ – ١٩٦٦) وقد تجندت فيها المؤسسة لمواجهة احتكار الشركات الأجنبية للثروات الباطنية الوطنية، و من أجل النهوض بالاقتصاد الجزائري وقد اعتمدت لذلك التنظيم التالي :

- مصلحة الاتفاق والالتزام (Département AC.).
- المصلحة التقنية (Département Technique).
- مديرية الأنابيب (Département pipe-lines).
- مديرية النقل والعمليات البحرية (Département TOM).

المرحلة الثانية:(١٩٦٦ – ١٩٧٠) انطلقت هذه المرحلة مع صدور القرار ٢٩٦-٦٦ المؤرخ في ٢٣,٠٩,١٩٦٦ القاضي بتعديل المشروع الاجتماعي للمؤسسة. وقد ميزتها عملية التأميم من أجل الاستثمار والوصول إلى زيادة القدرة على تصفية الموارد البترولية محليا و تمييعها.

وقد أدى توسيع المشروع الاجتماعي لسونا طراك إلى تعديل تنظيمها السابق إلى مديريات وهياكل جديدة وهي:

- مديرية البحث والتنقيب (DRP).
- مديرية التوزيع (DD).
- مديرية الخدمات البترولية (DSP).
- مديرية البترو كيمياوية (DP).
- مصلحة المشاريع (SP).
- مصلحة العلاقات الخارجية (SRE).
- مديرية الدراسات الاقتصادية والمالية (DEEF).
- مصلحة التسيير (مصلحة المستخدمين) (SP).

بهدف تشجيع الطرق الاستثمارية في الموارد المحلية.

المـرحلة الثالـثة:(١٩٧٠ – ١٩٨٠) وتم فيها إعادة تجميع القطاعات المؤممة، برمجة المشـاريع الاسـتثمارية بمـا يتطلـب إعادة بعث تنظيم جديد يهدف إلى عقلنة سير نشاط القطاعـات المنشـأة ودعـم تطويرها، من خلال المخطط التنظيمي المتبع و القاضي بدمج نشـاطات المؤسسـة وتبنـي سياسة ***مركزية السلطة والقرار***، من أجل ضمان التنسيق بين السياسات المتبعة وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيقها. وتدعم تنظيم المؤسسة بإنشاء سنة ١٩٧٢ أربعـة (٠٤) أقسـام للعمليات يسير كل قسم منها نائب مدير مكلف بالتسيير وهذه الأقسام وهي:

- قسم الهندسة والتطوير (END).
- قسم المحروقات (HYD).
- قسم البترو كيمايا (GNL) والتكرير (PGR).
- القسم التجاري (COM).

مدعمة بسبعة (٠٧) مصالح وظيفية و هي:

- مصلحة التنظيم والتخطيط.
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة العلاقات الخارجية.
- مصلحة المالية.
- مصلحة الخدمات الاجتماعية.
- مصلحة الوسائل العامة.
- مصلحة العبور.

كما تميزت ببروز أربعة (٠٤) مناطق صناعية هامة:

- أرزيو.
- سكيكدة.
- حاسي مسعود.
- حاسي الرمل.

أما مديرية المستخدمين فتنظم نشاطها من خلال أربعة (٠٤) مصالح هي:

- الاختيار والتكوين.
- الشؤون الاجتماعية.
- علاقات العمل.
- العلاقات الصناعية.

ويستفيد مدير المستخدمين من مساعدة ثلاث أقسام ملحقة:

- قسم طب العمل (MT).
- قسم النظافة والأمن (الصحة البيئية) (HS).
- التخطيط الوظيفي (PC).

المرحلة الرابعة:(١٩٨٠ - ١٩٩٠) تضمنت هذه المرحلة تطبيق الرتيبات القانونية القاضية بإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، وإعطاء المكانة من خلاله لنموذجين للقياس وهما :

١- إنشاء المؤسسة حسب مخطط إعادة هيكلة القطاع.
٢- إعادة تنظيم المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التالية:

- الوصول إلى توسيع الاستقلالية في مراكز المسؤوليات اللامركزية (والخاصة بأقسام العمليات).
- تنمية القدرات وتعميم التكوين المتواصل.
- إنشاء مراكز للدعم بهدف تطوير التحكم في التكنولوجيا.

و تماشيا مع هذه المعطيات الجديدة شكلت المؤسسة التنظيم التالي:

- مديرية التوقع والاستراتيجية DSP.
- مديرية التنظيم والتخطيط DOP.
- مديرية الموارد البشرية DRH.
- مديرية المالية DF.
- مديرية العلاقات الصناعية DRI.
- مديرية إدارية من أجل الحاجات الوظيفية للمؤسسة.
- مصالح للدعم من أجل مهمة تمويل إنجاز الخدمات ذات الطابع الاجتماعي و القني.

المرحلة الخامسة: (انطلاقا من سنة١٩٨٨ إلي اليوم) انطلقت هذه المرحلة مع الإصلاحات الاقتصادية، والمتضمنة قانون استقلالية المؤسسات الموجه خاصة نحو مركزة السلطة لصالح المؤسسة، من أجل الدخول الإيجابي في الإصلاحات الجديدة، وهو ما دفع بالكثير من المؤسسات إلى إعادة النظر في تنظيم هياكلها وطرق عملها ولتحقيق أهدافها بدأت سوناطراك في التفكير وتحضير الشروط اللازمة للانتقال بالمؤسسة إلى الاستقلالية، بإعداد خطة مفصلة لإعادة توزيع نشاطها، والخطوط العريضة لهذا المخطط التنظيمي الذي صمم أساسا كهدف متوسط المدى، والمتمثل في اختيار نموذج **المجموعة le groupe** وهي عبارة عن فروع مستقلة متخصصة وهياكل على مستوى عال من التسيير. وهي:

- فرع نشاط التنقيب والبحث (EXR).
- فرع نشاط المحروقات (HYD).
- فرع نشاط التمييع والتحويل الهيدرولية (LTH).
- فرع نشاط النقل عن طريق الأنابيب (TRC).
- فرع نشاط الإتجار بالمواد الهيدرولية السائلة (CHL).
- فرع نشاط الإتجار بالمواد الهيدرولية الغازية (CHG).
- فرع نشاط الفروع المستقلة والمشاركة (FIP).

بهذا فإن سوناطراك تطمح للوصول إلى مشروع تحديد هياكلها وكل ما يخص الموارد المادية والبشرية، وفقا لما جاء في المرسوم الرئاسي٤٨-٩٨ الصادر في ١١/٠٢/

١٩٩٨ والمتضمن النظام القانوني لسوناطراك والمتعلق بطرق التنظيم والهياكل. بموجب هذا المرسـوم تقـرر أيضا أن سوناطراك "**هي مؤسسة وطنية من أجل التنقيب، الإنتاج والنقل والـتحويل، وبـيع الموارد البتروكيمياوية**" (١) ولها طابع مؤسسة ذات أسهم. وهذه الدراسة المـنجزة والتـي تمـت بـ **قسـم الانتاج - حاسي مسعود-** وهو أحد هياكل فرع نشاط المحـروقات، الذي يضم زيادة على قسم الانتاج. **قسم الحفر، وقسم الهندسة والبناء، وقسم الهندسة البترولية، والجمعيات.**

ويعنى قسم الإنتاج بوظائف متعددة أهمها:

- اسـتغلال المـناجم وإقامـة السطوح لتحقيق أفضل استغلال للموارد الهيدرولية الغازية و السائلة.
- إعداد الدراسات الهندسية والقاعدية لتطوير استغلال المناجم وإقامة السطوح.
- إعداد وضبط مخططات تطوير استغلال إقامة السطوح.
- تحقـيق الدراسات الهندسية المعلقة بتفاصيل إقامة السطوح، بإعداد سجلات المهام والمسؤوليات، المتابعة التقنية كمراقبة إقامة الأشغال وإتقان الاستغلال.
- تقوية وتحديث المخططات السنوية – أو المتعددة السنوات – للاستثمار والاستغلال طبقا للمخططات والأهداف المحددة من طرف المؤسسة.

و ينظم قسم الإنتاج المديريات التالية:

- مديرية المالية والمحاسبة.
- مديرية العمليات.
- مديرية الموارد البشرية والوسائل.
- مديرية التمويل والنقل.
- مديرية الوسائل العامة.
- مديريات فرعية: ١ – عين أم الناس

٢ – حاسي الرمل. ٥ – رهود البغل. ٨ – عين فوي تاباكورت.
٣ – حوض بوكاوي. ٦ – قاسي الطويل. ٩ – أو هانت .
٤ – حاسي مسعود. ٧ – رهود نوس. ١٠ – سطح.

---

(١)- المرسوم الرئاسي ٤٨-٩٨ المؤرخ في٢٣-٠٢-١٩٩٨.

- مديرية الأمن الصناعي.
- مديرية الإعلام الآلي.
- وهناك أربع مساعدين لمدير قسم الإنتاج مكلفين بالميادين التالية:
  - الإنتاج.
  - الاستغلال.
  - التنمية.
  - الإدارة.

ثانيا - وظيفة الموارد البشرية في سوناطراك

ظهـر نشـاط المـوارد البشرية لأوّل مرة في تنظيم سوناطراك سنة 1987 في شكل مديـرية الموارد البشرية « DRH » وقد وضعت مديرية الموارد البشرية تحت إدارة السلطة المباشرة للمديرية العامة.

وتنظم إدارتها المصالح التالية:

- توظيف وتخطيط الموارد البشرية.
- الوسائل والقوانين.
- التكوين.
- طب العمل وعلاقات العمل.
- وتستفيد المديرية من مساعدة: ١ – مصلحة طب العمل.
  ٢ – مصلحة خدمات الدّعم(Logistique).

وتهـتم مصـلحة توظـيف وتخطيط الموارد البشرية بصفة خاصة بتحقيق الأهداف التالية:

- تحلـيل تطور سوق العمل، وميولا ته، وصياغة سياسة التطوير والتسيير الوظيفي على مستوى المؤسسة.
- اختيار النظم والطرق والأدوات المنهجية المناسبة للتسيير والوظيفي.
- تخطيط الأهداف والتنسيق بين المخططات من أجل تنمية الموارد البشرية.
- التنسيق بين مساعي تطبيق نظام السير الوظيفي على مستوى وحدات المؤسسة
- من أجل إنعاشه وتقييم فعاليته.
- تحليل مجالات تدخل المساعدة التقنية، ووضع مخططات المناوبة.
- تحديد وضبط الإمكانيات البشرية للمؤسسة.
- تصـور ووضـع نظام إعلامي لتسيير الموارد البشرية ومتابعة نشاطه مع مركز المعالجة المعلوماتية، و يكون في مستوى تطلعات وحاجة المؤسسة.

مـنذ سنة١٩٨٧ ارتبط تنظيم مديرية الموارد البشرية بالبيان المرجعي لهيكل التنظيم بالمؤسسـة ولـم تظهـر إلا فـي عدد قليل من هياكل المؤسسة الأخرى. و مع سنة ١٩٩٨ وضـعت المديـرية – مديـرية المـوارد البشـرية – في نفس المكانة مع مديرية الخدمات الاجتماعـية، مديـرية العلاقات العامة، المديرية العامة، ومركز إتقان المؤسسة تحت سلطة **مدير عام بالنيابة.**

ثالثا - مديرية الموارد البشرية بقسم الإنتاج (حاسي مسعود)

تعرف باسم "مديرية الموارد البشرية والوسائل" DRHO وتضم في تنظيمها المصالح التالية:

- مصلحة الموارد البشرية.
- مصلحة الدراسات والقوانين.
- مصلحة التسيير.
- مصلحة التكوين.
- مصلحة التنظيم.
- مصلحة التنسيق.

وتضطلع مديرية الموارد البشرية والوسائل في قسم الإنتاج (حاسي مسعود) بالمهام الأساسية التالية:

- إعداد و /أو ترجمة ونشر النصوص التي توجه تنمية الموارد البشرية.
- تطبيق مخططات التنمية وتسيير المسار الوظيفي للأفراد على مستوى القسم.
- تدعيم المشاركة في تحقيق المخططات السنوية لتكوين الأفراد.
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وتقويتهم بتخصيص ميزانية لتحقيق ذلك والعمل على متابعة تحقيقها في الفروع الجهوية.
- مراقبة تحقيق المخططات الموضوعية (أو المتفق عليها).
- القيام بعمليات الاختيار والتوظيف، والتسيير الإداري للأفراد في تكوين هياكل قسم الإنتاج، والأفراد والمؤطرين للمديريات الفرعية.
- التكفل بنشاطات التسيير والدعم الإداري في مركز المديرية لاسيما:

- التسيير الإداري للأفراد في قسم الإنتاج والمديريات الفرعية فيما يخص متابعة ملفات الأجر.
- الضمان الاجتماعي، وكذا التكفل بالمشاكل المرتبطة بالأفراد في إطار علاقات العمل.
- إعداد دراسات إحصائية خاصة بالموارد البشرية ونشرها في كل هياكل القسم.
- مساعدة المديريات الفرعية في مجال الإمدادات الصحية.
- متابعة تسيير الإطارات العليا للمديريات الجهوية، وهياكل قسم الإنتاج طبقا للتعليمات الخاصة بالموارد البشرية.

- القيام بمراقبة الموارد البشرية والتنظيم في هياكل قسم الإنتاج والمديريات الفرعية.

- إعـداد بيان مفصل حول الموارد البشرية التابعة للقسم، ورصد حركة تنقلاتها في هياكل الفروع التابعة.
- العمـل على إقامة دراسات على المحيط الاجتماعي بقسم الإنتاج ومراقبته، وإيجاد الصـيغة المناسـبة للتوصـيات الموجهـة نحو إقامة (أو المحافظة على) محيط اجتماعي ملائم.
- الـتعريف بالقواعد والمبادئ الخاصة بالقسم ونشرها، والمتعلقة بسياسة المؤسسة فـيما يخـص عناصـر الموارد البشرية، وكذلك الأمر بالنسبة **للنظم والعمليات وطرق العمل** المطبقة لهذا الغرض.

رابعا - مصلحة الموارد البشرية

من أهم المصالح في مديرية الموارد البشرية والوسائل بقسم الإنتاج (حاسي مسعود)، وهـي المصلحة **المكلفة بتسيير المسار الوظيفي وتطبيق ومتابعة إرساء قواعد نظام قياس وتقييم الأداء،** وبناءا عليه فإنها تهتم بتحقيق:

- التخطـيط والتنسيق والتحليل ومراقبة احتياجات القسم من الموارد البشرية وإعداد التقارير الختامية عن هذه الأعمال.
- مـتابعة ومراقـبة تنفـيذ المخططات السنوية – أو المتعددة السنوات – والمتعلقة بالعمليات والقواعد المطبقة على الموارد البشرية.
- تحليل الفروق بالنسبة للمخططات المعطلة، و صياغة التوصيات اللازمة.
- تنفيذ النظم وعمليات الاختيار والتوظيف، ومراقبة سيرها عبر المديريات الفرعية التابعة.
- العمـل علـى اختـيار، و توظيف، واختبار الأفراد في قسم الإنتاج والمديريات الفرعية التابعة.
- متابعة تسيير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالقسم.
- تنفيذ نظام وعمليات الترقية ضمن الإطار العام لسياسة المؤسسة.
- العمـل بالتنسـيق مع هياكل القسم – على وضع محددات لتقييم المردود الفردي والجماعي.
- وضع مراقبة تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء بالقسم.
- وضـع و/أو تكيـيف نظام لكشف القدرات المستقبلية –المؤهلات- عند الأفراد (potentiels).

خامسا - تطور نظام تسيير المسار الوظيفي بسوناطراك

تبعا لما عرفه تنظيم **سوناطراك** من تغييرات جذرية وتبنيها سنة 1972 مفهوم التخطيط الوظيفي وإنشاء مصلحة على مستوى مديرية المستخدمين والمكلفة به **مصلحة التنظيم والتخطيط الوظيفي.** ظهرت البوادر الأولى للاهتمام بإقامة نظام يعمل على تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين بها، و كما تمت الإشارة إليه سابقا فقد أقر تنظيم سوناطراك في هذه السنة -1972- بإقامة أربع أقسام للعمليات les Division opérationnelles ، وفي هذا الإطار عملت ثلاثة منها على إرساء وتطوير نظام تسيير المسار الوظيفي على مستواها الخاص ، حيث بدأ تنفيذ نظام تسيير المستخدمين على مستوى قسم البتروكمياء و التكرير (GNI et Raffinage) ، ونظام التسيير التوقعي للأفراد (GPP) على مستوى قسم المحروقات (HYD)، ثم نظام إدارة المسار الوظيفي للمهندسين Système de management des carrières des ingénieurs على مستوى قسم الهندسة والتطوير (END). وشكلت بذلك هذه الأنظمة نماذج مختلفة وبدايات أولى لتنمية تسيير المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة.

وقد ارتكزت هذه الأنظمة بالأساس على توصيف الوظائف – أو تحليل مناصب العمل – وتبسيط المهام الخاصة بكل قسم. بما يسمح بتحديد حاجات المؤسسة وتكييف مواردها مع احتياجاتها الداخلية وظروفها المحيطة. لكن توقف العمل بها مع انطلاق تطبيق قانون إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني سنة 1981 إلى سنة 1985. حيث أعلن العمل بأنظمة تسيير المسار الوظيفي السابقة من جديد بموجب بدأ تطبيق العمل **بالقانون العام للعمال(SGT).** وقد كان تطبيق هذا القانون SGT فرصة بالنسبة لمؤسسة سوناطراك لإنشاء فروع النشاط السبعة (١)، وتوحيد الشبكات التي تستخدم كدعائم في تحليل مناصب العمل. كما سمح تنظيم سنة 1987 لسونا طراك بإرساء ولأول مرة في تاريخ المؤسسة هيكل لتسيير المسار الوظيفي تمثل في **مصلحة توظيف وتخطيط الموارد البشرية** كمديرية فرعية على مستوى مديرية الموارد البشرية. وعملت هذه الأخيرة مع لجنة تسيير المسار الوظيفي Commission GESCAR على القيام بأحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي وظيفة تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين مستعينة بتطبيق أهم الوسائل الإستراتيجية التي عرفتها إدارة التنظيم والسلوك، وأهمها على الإطلاق عملية قياس وتقييم الأداء. وذلك بالعمل على إنشاء نظام قياس وتقييم الأداء بالمؤسسة(SAP). وقد سمح تنظيم GESCAR بتوحيد وسائل وتطبيقات نظام تسيير المسار الوظيفي على مستوى مجموع مؤسسات سوناطراك، وذلك بتوحيد معايير ومقاييس التقييم المستعملة.

---

(١) عد إلى التعريف بميدان البحث، المرحلة الثالثة لتطور المؤسسة ما بين 1970-1980.

ولأن عملية التقييم هي " العملية التي نتوصل من خلالها إلى الحكم على الأداء في الماضي والحاضر وكذلك على قدرات المستخدمين في المستقبل مقارنة بمحيطهم وظروف عملهم " (1) ومهم كانت اتجاهاته نحو تقييم أداء المستخدمين، تقييم قدراتهم أو تقيـيم مؤهلاتهم المستقبلية فإنه يجب أن يقوم على معايير ومقاييس موضوعية كافية، تعمل على تضيق حدود الذاتية فيه. مما يدعو إلى ضرورة تحديدها بدقة انطلاق من تحديد غايات وأهداف نظام تقييم الأداء في حد ذاتها.

(č) Sekiou (l), **gestion du personnel**, op cit, p261.

سادسا – تطور أنظمة تقييم الأداء بسوناطراك

- من نظام التنقيط إلى نظام قياس و تقييم الأداء:

بدأ العمل بنظام التنقيط في سوناطراك بموجب تطبيق تعليمات المرسوم 80-48 المؤرخ في ١٩٨٠,٠٢,٢٣ و المتضمن الحافز المادي الجماعي والفردي للعمال.الذي يعتمد على وثيقة تعرف بـ "**بطاقة التنقيط** la fiche de notation " و تحمل في صفحتها الأولى وفي الجزء العلوي منها معلومات عن القسم، والمديرية، والدائرة (أو المصلحة). أما في جزئها السفلي معلومات شخصية خاصة بالعامل وبعض التفاصيل عن وضعيته المهنية، وفي الصفحتين التاليتين تفاصيل عن مقاييس التنقيط والدرجات المناسبة وكذا مكان وضع النقط، مرفقة ببيانات شخصية عن المنقطين، كما تتضمن القرار النهائي للمديرية (التنقيط والتعليق)، قرار الترقية بنعم أو لا، وفي النهاية تعليق العامل **[أنظر الملحق رقم (٢)].**

وتجدر الإشارة أن المؤسسة تستعمل نفس بطاقة التنقيط لمجموع المستخدمين على اختلاف درجاتهم و تخصصاتهم.

ويرتكز نظام تنقيط الإطارات على خمسة (٥) مقاييس:

- استعدادات وكفاءة القيادة
- الضمير المهني والإحساس بروح المسؤولية
- الانتظام
- المواظبة
- السلوك أثناء تأدية العمل.

ويكون التنقيط على ٧٠ درجة موزعة بين هذه المقاييس بشكل متوازن بحيث تعطى المكانة والأهمية اللازمة لكل مقياس على حد، ثم تجمع لتستخلص منها نقطة نهائية (المجموع). يعد التنقيط تقييما للمردود الفردي للعامل، و يتولى المسؤول المباشر (n+1) مهمة تحديد النقطة الأولى – ويكون عادة رئيس المصلحة – أما النقطة الثانية فيحددها المسؤول السلمي عن الرئيس المباشر للعامل(n+2)، ويكون في العادة رئيس القسم أو الدائرة حيث يبدي موافقته أو عدم الموافقة على النقطة الأولى ويمنح العامل بدوره نقطة ثانية، يسجل كل منقط النقطة الممنوحة للعامل في الخانة المناسبة، وقد ترفق بتعليق عند الاقتضاء، وتخص جميع البيانات المتعلقة بالعامل ولا يحتوي هذا التعليق على درجات.

و في نهاية العملية يتم إخبار العامل المعني بالأمر بالنقطة الممنوحة له – من طرف المدير أو ممثله بحضور أمين الفرع النقابي أ و ممثله – ليبدي رأيه فيها والتعليق عليها. وفي حالة أي اعتراض من المعني بالأمر عن النقطة الممنوحة، لا بد أن يتصفح أو لا التعاليق المرفقة، لتخضع فيما بعد الوثيقة – وثيقة التنقيط – إلى رأي اللجنة القاعدية

للمستخدمين التي تقرر الاحتفاظ بهذه النقطة أو إعادة تقديرها، لتخضع في نهاية المطاف للقرار النهائي للمدير العام (مدير قسم الإنتاج).(١)

يكون التنقيط فصليا، أما قرارات الترقية والتأكيد عليها فإنها لا تعلن إلا في نهاية تنقيط الفصل الرابع من كل سنة (أي التنقيط النهائي)، والتقييم المعمول به قاعدي ويبقى متبع على العموم بالنسبة لمجموع العاملين، ولا يراجع (أي إعطاء تنقيط استثنائي) إلا للعمال الذين يتميزون بمردود استثنائي خلال المدة المعينة. أو بالعكس يبدون برهانا على تكاسل محسوس في أداء إعمالهم خلال هذه المدة.

وبمرور السنوات أصبح نظام التنقيط فعل أو نشاط إداري بسيط يشكل أساس القاعدة الحسابية للعلاوة وقيمتها في تقييم المردود الفردي للعاملين.

ومنذ **١٩٩٠** ومع ظهور القانون الجديد الذي ينظم **علاقات العمل**، والذي يسمح للمؤسسات بالتوظيف على أساس عقود بآجال غير محددة (CDD) عرفت سوناطراك عموما وقسم الإنتاج بشكل خاص تطبيق نظام تقييم جديد إضافة إلى نظام التنقيط خاص بالإطارات الموظفين الجدد، على أساس عقود محددة المدة (بـ١٢ شهرا) وتعتبر مرحلة اختبارية بغرض إدماجهم في مناصب عملهم، حيث تقترح عليهم المؤسسة موضوعا للبحث ينتهي بتقرير في شكل مذكرة، ويعرض أمام لجنة مناقشة مكونة من المسؤولين عن النشاط المقصود، ويتم بذلك تقييم هؤلاء الإطارات الجدد خلال هذه الفترة الاختبارية.

و بعد هذا العرض يتقرر استمرار علاقة عمل الإطار مع المؤسسة أو إنهائها، وفي حالة الاستمرار يمضي الإطار المعني عقدا جديدا لمدة غير محددة.

وتماشيا مع تعليمات قانون العمل الجديد لسنة ١٩٩٠ دائما. و ما جاءت به قوانين الخوصصة وإعادة الهيكلة، قامت المؤسسة بإجراءات عدة موجهة لتجديد و تكييف هياكلها مع الظروف الجديدة و أطلق علي هذه العملية اسم " le processus de modernisation de sonatrach « PRMOS »" هدفها جعل من سوناطراك "**مجموعة بترولية وصناعية وطنية وعالمية**". حيث صممت هذه العملية لتكون كأداة اتصال ووسيلة تسيير، من هذا المنطلق بدأ التفكير في طريقة فعالة وأكثر موضوعية لقياس وتقييم أداء العاملين في سوناطراك، تبعا لم فرضته ظروف التحول التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية على محيط المؤسسة الوطني والعالمي تبلورت فكرة إعداد نظام القياس و تقييم أداء العاملين (SAP) ومطالبته، الذي يجب أن يساير – هذا التحول- أهداف المشروع.

(١)- أنظر التعليمات الواردة في بطاقة التنقيط.

و لهذا الغرض، حددت أربع محاور عمل رئيسية تخص تطبيق المشروع هي:

- تحديث و تنمية نشاط المجموعة، بحيث يشمل نشاطها كل الأعمال الكيماوية والخدمات البترولية حتى تحقق المؤسسة وضعيتها الملائمة في الصناعة والتجار البترولية، تماشيا مـع مكانـتها القيادية في الاقتصاد الوطني من جهة، وتجاوبا مع احتياجات السوق في الخارج من جهة ثانية.
- إحداث و تكوين موارد بشرية تساير الحداثة.
- تجديد هياكل المؤسسة ووظائفها، حتى تتماشى مع أهدافها الجديدة المسطرة.
- بـذل الجهـود اللازمـة الكافـية للـتفوق على الذات من أجل تحقيق أهداف التغيير والعصرنة.

ومـن أجل إحداث موارد بشرية تتسايرو بأكثر فعالية مع الحداثة، تم ضبط مجموعة أهداف استراتيجية تخدم هذا الغرض نعرضها فيما يلي:

- إعطاء القيمة والفرصة المناسبة لكل الموارد البشرية المتاحة في سوناطراك.
- تسخير كل الإمكانيات - من مواهب وكفاءات وخبرات و مسيرين – الضرورية لتكفل و تضمن تنمية سوناطراك.
- ضمان لكل عامل في سوناطراك نموا متناسقا ومتوازنا.

ولتحقـيق هـذه الأهداف وضعت المؤسسة مخططا كاملا لتسيير و تنمية الموارد البشرية مسـند بإجـراءات تدعيمية ضرورية، وأحد أهم نتائج هذه الإجراءات ما تقوم به لجنة تسيير المسار الوظيفي "Commission GESCAR"، والمتمثل خاصة في فهم وتطبيق نظام قياس و تقييم الأداء في المؤسسة.

إذن:

- ماذا تعني **سوناطراك** بهذا النظام ؟
- وما هي مبادئه و مقوماته ؟ و ظروف تطبيقه ؟

وهو ما سيتم عرضه والإجابة عليه من خلال بيان السياسة العامة لقياس وتقييم الأداء في سوناطراك ومناقشة وتحليل فرضيات البحث والمعطيات الميدانية.

أعلن عن تشكيل نظام لقياس وتقييم الأداء (SAP) في سوناطراك بموجب القـرار -D١٨١ **المؤرخ في ١٩٩٧/٠١/٠٤** والمتعلق بـ"**السياسة العامة لقياس وتقييم الأداء**" وقد جاء في سياق هذه السياسة ما يلي:

١ – الـتعريف: قـياس وتقيـيم الأداء عملية مصممة حسب طريقة عمل المؤسسة وثقافتها الداخلية ويرتكز على أساس حوار جاد يتمحور حول:

- المرجعية، تقوم المرجعية على أساسين هما: منصب العمل والأهداف المقررة.
- بيان حول التحكم في الوظيفة المشغولة والنتائج المحققة.
- عقد التطور، ويشمل تنمية الأفراد وتحديد الأهداف الجديدة.

و هذا حتى نتمكن من التفاوض حول برنامج عمل من أجل تطوير و تنمية الكفاءة.

٢ – المبادئ: عملية قياس وتقييم الأداء هي فعل إداري أساسي و مستمر، يخضع لقواعد تحددها المؤسسة. (١)

- وتقوم عملية قياس وتقييم الأداء على:
  - الأداء وهي النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المقدرة.
  - التحكم في الوظيفة.
  - القدرات و تعني الكفاءات و المؤهلات المتاحة.
  - الحوافز للاستجابة لطموحات وحاجات الأفراد.
  - تحديد أهداف المرحلة المقبلة.
- وتعتمد عملية القياس والتقييم علة المقابلة وجها لوجه.
- التقييم المزدوج يضمن أكثر موضوعية ومزيد من المصداقية لعملية القياس والتقييم.

٣ – الغاية: نظام قياس وتقييم الأداء وضع لتحقيق الغايات التالية:

- تقرير الأداء.
- الكشف عن الكفاءات والقدرات.
- التعريف على احتياجات الأفراد.
- تحديد الأهداف.

٤ – الأهداف: تحاول المؤسسة من خلال تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء، التوصل لتحقيق الأهداف التالية: (٢)

أ – من أجل المؤسسة:

- التعرف على أداءات وقدرات مواردها البشرية وأفضل طرق استخدامها.
- دمج الأفراد ضمن مخطط تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد معالم التكوين وتطوير الأفراد.
- تطوير الاتصال وتحقيق الانسجام بين الفاعلين والمؤسسة.

ب – من أجل الأفراد:

- التفاوض حول الأهداف المسطرة و طرق تحقيقها.
- موضع الفرد مقارنة مع حاجياته (وضعه المهني في المؤسسة).
- تخطيط مشروع مساره الوظيفي.

(١)- عن السياسة العامة لنظام قياس وتقييم الأداء بسوناطراك بموجب القرارD ١٨١ المؤرQ في ١٩٩٧/٠١/٠٤.
(٢)- عن ملتقى حول نظام قياس وتقييم الأداء – خا f بسوناطراك-، تشرف عليه IK management، ١٩٩٦ ، f ٤٧ .

5 – كيفية تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء في سوناطراك: و تحدده السياسة العامة لقياس و تقيـيم الأداء بخمسة (٠٥) مراحل أساسية، نعرضها فيما يلي في شكل عناصر – ثم نتوسع في الشرح والتحليل عند عرض وتحليل الفرضيات:

- تحديد الأهداف.
- المتابعة المستمرة
- مقابلة التقييم عند نهاية الفترة المحددة.
- استغلال النتائج.
- الأطراف الفاعلية في العملية. (١)

(١) عن السياسة العامة لنظام قياس وتقييم الأداء الخاصة بمؤسسة سوناطراك.

سابعا – مميزات عينة البحث

لقد فرضت علينا طبيعة الموضوع المعلقة بالبحث في **آليات نظام قياس وتقييم الأداء ودوره في تسيير المسار الوظيفي للإطارات**، إلى اختيار عينة الإطارات العاملة بقسم الإنتاج **(حاسي مسعود)** بمؤسسة سوناطراك، والمعينين بتطبيق هذا النظام الذي تسعى المؤسسة لإرساء قواعده وتثبيته في كل هياكلها وفروعها.

لماذا فئة الإطارات دون غيرها ؟ لأنها الفئة السوسيو مهنية الوحيدة التي يطبق عليها هذا النظام لحد الآن. بالإضافة إلى الجهود المعتبرة التي بذلها قسم الإنتاج **(حاسي مسعود)** على غرار الفروع الأخرى لإرساء هذا النظام لاسيما أن أغلب إطاراته من الإطارات التنفيذية التي يعتبر تحديد الأهداف بالنسبة لهم أكثر وضوح مقارنة مع الإطارات الإدارية مما يسمح أكثر بإمكانيات قياس وتحقيق الأهداف، وهذه في حد ذاتها ميزة تساعد مبدئيا على إمكانية تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء في المؤسسة.

ورغبة منا في تحقيق غاية هذه الدراسة وتعميم نتائجها على إطارات مؤسسة سوناطراك، قمنا بسحب عينة تمثيلية حملت الخصائص والمميزات الآتية:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة البحث حسب فئات العمر

العمر	التكرار	النسبة %
٢٩ – ٣٥	٢٨	٢٨
٣٦ – ٤٢	٤٢	٤٢
٤٣ – ٤٩	١٦	١٦
٤٩ فما فوق	١٤	١٤
المجموع الكلي	١٠٠	١٠٠

يظهر من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (٣٦-٤٢) سنة بنسبة **٤٢ %،** وتليها نسبة **٢٨ %** ممن تتراوح أعمارهم ما بين (٢٩-٣٥) سنة، وهي نسبة معتبرة من الإطارات التي ما زالت في بداية مشوارها المهني، ولا بد أنها تطمح إلى تحقيق مسار مهني ناجح على أسس تقييمية واضحة وعادلة تستطيع من خلاله إبراز قدراتها المهنية، وهذا يعني أنه من أهم أسباب نجاح أنظمة التغيير – كنظام قياس و تقييم الأداء – ضعف درجة المقاومة عند الأفراد، والاقتناع بهذا النظام، يبدوا متوفرا في هذه الفئة، لذا فإن الدراسة الاستطلاعية التي تقيمها المؤسسة في مثل هذه الأحوال تشجع مبدئيا على الشروع والعمل على تطبيق هذا النظام.

جدول رقم (٥) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	٩٥	٩٥
أنثى	٠٥	٠٥
المجموع الكلي	١٠٠	١٠٠ %

نسجل نسبة منخفضة للإناث **٠٥ %** بسبب ظروف العمل الصعبة - في الصحراء – وعموما فإن طلبات عمل النساء في هذا الميدان لا تأخذ عادة بعين الاعتبار إلا لذوات الكفاءات العالية والمناصب الإشرافية، بالإضافة إلى أن اقتحام المرأة لهذا المجال من العمل الصناعي – الطاقة والمناجم – ما زال حديث العهد.

جدول رقم (٦) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة %
ثانوي	١٠	١٠
جامعي	٩٠	٩٠
المجموع الكلي	١٠٠	١٠٠ %

يظهر من خلال الجدول أن الغالبية الساحقة لإطارات سوناطراك من ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة **٩٠ %**، مما يدفعنا للقول بأنها فئة مهنية مهيأة لتقبل هذا النظام، على افتراض أنها على مستوى عال من الإدراك والفهم، وإمكانية تدريبهم للقيام بمهام الإشراف والقياس والتقييم على أكمل وجه. فهل هذا فعلا واقع المؤسسة ؟! وإذا لم يكن كذلك فما هي الأسباب الحقيقية ؟

جدول رقم (٧) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
١ – ٥	٣٢	٣٢
٦ – ١٠	٢٤	٢٤
١١ -١٥	١٢	١٢
١٦ – ٢٠	١١	١١
٢١ – ٢٥	٠٤	٠٤
٢٦ – ٣٠	١٣	١٣
٣٢ – ٣٥	٠٣	٠٣
٣٦ فما فوق	٠١	٠١
المجموع الكلي	١٠٠	١٠٠ %

نلاحظ تسجيل نسبة معتبرة من الإطارات ذوي أقدمية من(١ – ٥ سنوات) بنسبة **٣٢ %**، و يمكن اعتبارهم نسبيا إطارات جدد ومعدل مقاومة التغيير عندهم ضعيفة مما يسمح للمؤسسة، ويهيئ لها الظروف الملائمة لتطبيق نماذج جديدة من الأنظمة التسييرية كنظام قياس وتقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هذه الفئة في بداية مشوارها الوظيفي حيث يطمح كل إطار دون شك إلى تطوير إمكانياته ووضعيته المهنية، ويسعى كل فرد منهم إلى توظيف كل

الوسـائل التي تمكنه من تحقيق هذه الطموحات، سيما إذا كانت نظم شرعية توجزها سياسة المؤسسـة وقوانيـنها.وهو ما يمكن توقعه بالنسبة للفئة ذات الأقدمية من(٦ – ١٠ سنوات) ونسـبتهم **٢٤ %** وإبداء مقاومة أقل ضعف بما يسمح بتوقع نجاح تطبيق مثل هذا النظام إذا توفـرت الشروط اللازمة، لأن الفئات المعنية به تبدوا مهيأة عمليا لذلك، إذا ما قرناها بالفئة ذات الأقدمـية من(٢٦-٣٠ سنة) بنسبة **١٣ %** التي يتوقع منها مستوى عال من المقاومة، لكـن الواضـح أن هناك نسبة عالية تطمح إلى إبراز قدراتهم وتأمل في إنصافها مهنيا من خلال تطبيق نظام قياس وتقييم أداء عادل.

تجـدر الإشـارة هنا إلى أن فرع مؤسسة سوناطراك بالجنوب يسير بنظام عمل ذو نمطين:

- **نظـام (أو نمـط) عادي**: يسير بنظام الدوام اليومي المعمول به في الجنوب أي بمعدل أربعيـن (٤٠) سـاعة أسبوعيا، مع الاستفادة من العطل مدفوعة الأجر في المناسبات، والعطلة السنوية من خمس وأربعين (٤٥) إلي خمسين (٥٠) يوما.
- **نظـام (أو نمـط) فردي**: يقوم على أساس المناوبة والعمل أربع (٠٤) أسابيع متواصلة والاستفادة بنصف يوم الجمعة راحة مقابل ثلاثة أسابيع راحة.

ويعتـبر بعـض المسـيرين والإطارات أنه من بين أحد أهم العوائق التي تعيق تقديم المسـتوى الحقيقـي لـلأداء، بمـا يؤثر على التطبيق الحسن لنظام قياس وتقييم الأداء عند الإطـارات، كما أقر بعضهم أن تطبيق هذا النظام غير مكيف تماما مع هذا الظرف بالتحديد، وخاصـة ما تعلق بالمدة اللازمة لتحقيق الأهداف، أحد المقاييس التي يقوم عليها نظام التقييم، لذا يظهر إدراج هذه النقطة في السياسة العامة لتسيير المسار الوظيفي كأحد أهم وظائف هذه المنظمة تسيير وتخطيط و تنظيم نظام المناوبة بالنسبة للأفراد.

الـــفـــصـــل الخامس

نظام قياس و تقييم الأداء ودوره في تسيير المسار الوظيفي للإطارات.

١. **المحور الأول**: نظام قياس و تقييم الأداء المطبق وأهميته.

٢. **المحور الثاني**: معـايير قياس و تقييم الأداء المستعملة.

٣. **المحور الثالث**: تطبيـق نظام قيـــاس و تقييم الأداء.

٤. الاستنتـــــــــــــــاج العـــــــــــــام.

المحور الأول: نظام قياس و تقييم الأداء المطبق وأهميته

لقد سعت المؤسسة إلى ضبط مجموعة الإجراءات التي تحيط بجوانب عملية القياس والتقييم وشرح سياستها في الموضوع، كما عملت على رصد ميكانزمات نظامها في شكل إجراءات تنظيمية تقابلها استعدادات سلوكية. فما مدى تأثيرها على فعالية هذا النظام ؟. يقودنا هـذا التسـاؤل إلى طـرح الفـرضية الأولـى والتي تنص علـى أن:

" **لنوعية الإجراءات التنظيمية والاستعدادات الفردية أثر على فعالية نظام قياس وتقييم الأداء.**"

وكما هو موضح تهتم هذه الفرضية بتحليل أهم الإجراءات التحضيرية الخاصة بعملية القياس والتقييم وتعكس الإجابات مدى الاستعدادات الفردية ومستوى تجاوب الإطارات معها وسنركز هنا على النقاط التالية:

- تحديد الأهداف.
- المتابعة المستمرة.
- مقابلـة الأداء كإجـراء يحـتاج إلى مجموعة تحضيرات واستعدادات مسبقة والموجهة لها.

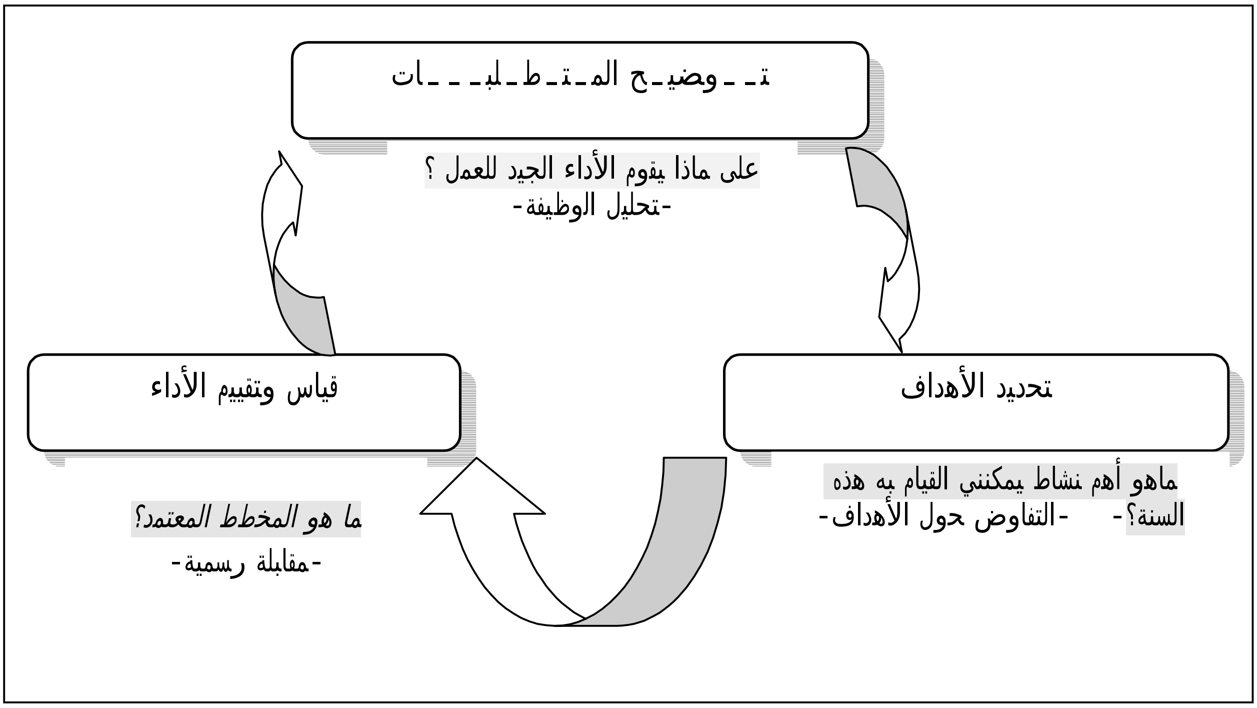
تعـرف سـوناطراك **عمليـة قياس وتقييم الأداء** على أنها "عقد إداري بين الرئيس المباشـر ومساعديه وحسب ما جاء في القاعدة القانونية فإن **العقد شريعة المتعاقدين** وعليه يجب أن يكون هذا الأخير واضح ومعلوم لدى الجميع، ويتحقق ذلك بالالتزام بـ :

- اجتماع المتعاقدين.
- وضع بنود واضحة وملزمة لجميع الأطراف.
- التفاوض والاتفاق حول هذه البنود.

حيث يوافق مفهوم البنود في العقد القانوني مفهوم الأهداف- أو تحديد الأهداف – في العقد الإداري، لذا فإن شرطه الأساسي و هو **الاجتماع** تضمنه **مقابلة الأداء،** التي تجمع بين الأطراف الأساسية المعنية بالعملية والمتمثلة في المسؤول المباشر الذي يقوم بعملية التقييم والإطار الخاضع لهذه العملية، ويتم فيها تحديد الأهداف والتفاوض حولها، و تضمن المؤسسة من خلال مديرية الموارد البشرية ولجنة التسيير الوظيفي أمر المتابعة المستمرة، وفي ذلك اتفاق صريح على التزام هذه الأطراف و كل حسب مستواه بما تم الاتفاق عليه.

وتتم عملية قياس و تقييم الأداء على العموم عبر المراحل الموضحة بالشكل الموالي:

شكل رقم(٠٧) سيرورة عملية قياس و تقييم الأداء في المؤسسة.



المصدر : ملتقى حول نظام قياس وتقييم الأداء، - خاص بمؤسسة سوناطراك-، تشرف عليه I.K. Management، ١٩٩٦. ص ٢٦.

حيث يمكن أن تسير هذه العملية بأوجه متعددة، تشترك أغلبها في المراحل الأساسية الموضحة في الشكل السابق، و تظهر من خلاله أهمية تحديد الأهداف كخطوة أساسية في سياق نظام قياس وتقييم الأداء، هذا الأخير – أي الأداء- المرتبط بالأساس بالوظيفة، حيث تتأكد الضرورة هنا أهمية **توصيف و تحليل الوظائف**، لكي يضطلع العامل بالمهام الموكلة إليه و يستطيع تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بدقة (أي تحقيق أفضل النتائج)، كما يمكنه التفاوض حولها من خلال مقابلة رسمية تستوجبها الحاجة إلى قياس وتقييم أداء الأفراد على أساس نزيه.

نلاحظ أن نظام قياس وتقييم الأداء يطرح مفهومين أساسيين هما: الهدف والنتيجة والواقع أن الهدف هو النتيجة التي يمكن تحقيقها على اعتبار أن "مفهوم الهدف يقوم على التوقع الديناميكي للمستقبل الذي يسمح بالنشاط، في حين مفهوم النتيجة لا يزيد عن كونه تصور مرتد لذلك النشاط الذي يمكن تحقيقه".(١)

(١)- عن ملتقى حول نظام قياس وتقييم الأداء بسوناطراك، مرجع سابق، ص ٢٧.

انطلاقا من تعريف الهدف يمكن أن نضبط أهم مقاييسه و تحددها المؤسسة بـ :

- يجب أن يكون الهدف:
  - واقعي ومادي محسوس (قابل للتحقيق).
  - محدد بدقة.
  - سلمي التدرج (أي تدرج نوعية الأهداف وحجمها حسب درجة المسؤولية والسلطة).
  - قابل للقياس والتقييم.
- ويحدد الهدف من خلال:
  - النتيجة المحققة.
  - عند أداء النشاط المقرر.
  - استعمال الوسائل المتاحة.إتمامه في الأجل المحدد.

أما السياسة العامة لقياس وتقييم الأداء فإنها تضع تحديد الأهداف كخطورة أولى في تطبيق هذا النظام، وجاء فيها بهذا الخصوص ما يلي: (1)

- يتم التفاوض على الأهداف المقررة بين الرئيس ومساعديه.
- يركز التفاوض على النقاط التالية:
  - طبيعة ومستوى الأهداف.
  - المعايير الموضوعة لقياس تحقيق النتائج (النوعية، التكلفة، الأجل...).
  - الوسائل التي يمكن توفيرها من أجل تحقيق الأهداف.
  - المواعيد التي يتم فيها مراجعة ومتابعة ما تم إنجازه.
  - الإعلام والتدعيمات اللازمة.
- يمكن إدراج الأهداف الفردية ضمن أهداف المؤسسة.
- الأهداف المقررة ناتجة عن أهداف المؤسسة والأهداف الفردية.

هذا عن الجانب النظري (سياسة المؤسسة) **فماذا عن التطبيق الميداني لكل ما سبق ذكره؟** تستوجب سيرورة عملية التقييم والقياس إجراء "مقابلة" تحدد فيها الأهداف، و ترافقها مجموعة من الإجراءات التحضيرية، كالإعلام المسبق بموعد إجراء المقابلة **فكيف جرت الأمور مع عينة البحث ؟**

---

(1) القرار - 181 المؤرخ في 04/01/ 1997 و المتضمن السياسة العامة لنظام قياس وتقييم الأداء بسوناطراك.

تكشف الاستجوابات التي قمنا بها- والتي تتبع المراحل والإجراءات التي تحددها السياسة العامة بالمؤسسة في موضوع قياس و تقييم الأداء-عن الحقائق الموضحة في الجـ ـداول التالية:

جدول رقم (٨) مقابلة تحديد الأهداف.

إجراء المقابلة	التكرار	النسبة %
نعم	٩٠	٩٠
لا	١٠	١٠
المجموع الكلي	١٠٠	١٠٠

البيانات الواردة في الجدول أعلاه، تجيب عن التساؤل الآتي:"في إطار عملية قياس وتقييم الأداء، هل قمت بمقابلة (أو مقابلات) لتحديد الأهداف ؟ إذا كان الجواب بنعم، مع من قمت بها ؟".

توضح النتائج أن نسبة **٩٠%** من المبحوثين أجروا مقابلة لتحديد الأهداف، و يتم فيها المناقشة والتفاوض حول الأهداف المسطرة للسنة القادمة وإمكانيات تحقيقها (ماديا و بشريا وكذا المدة اللازمة للإنجاز)، وعند توصل الطرفين – المسؤول المباشر(n+١) و مساعديه – إلى تحديد نقاط الاتفاق تسجل هذه المعلومات في استمارات خاصة تعرف بـ **"بطاقة التقييم** "la fiche d'appréciation**،** حيث تحتوي على جزء خا f بالمقيم وجزء آخر خا f بالفرد الخاضع للتقييم **(أنظر الملحق رقم "٣")**. أما الذين أجابوا بـ لا فنسبتهم **١٠%** وذلك لأنهم لم يجروا المقابلة، بل أرسلت إليهم بطاقات التقييم أو تم استلامها من طرف الرئيس المباشر أو ممثل عنه، لمجرد الإطلاع على الأهداف المسطرة والمطلوب منهم تحقيقها، وهي الأهداف المحددة من طرف الرئيس، وتتمثل في أهداف الإدارة العامة للمؤسسة (أي من طرف واحد)، وتدون على بطاقة التقييم و ترسل إلى المعني بالأمر ليسجل توقيعه بالإطلاع عليها، و يدون ملاحظاته كتابيا دون تحقيق شرط المقابلة وجها لوجه (أي غيابيا)، وهذا ما لا يتفق مع مبادئ سياسة قياس و تقييم الأداء الذي تقره المؤسسة.

أما الشطر الثاني من السؤال والمتعلق بـ: مع من أجريت المقابلة ؟ يقر المستجوبون ممن أجابوا بنعم و عددهم **٩٠** أن **٨٩** منهم أجرى المقابلة مع رئيسه المباشر فقد(أي بنسبة **98, 99 %**) في حين **٠١** فقط منهم أجراها مع رئيسه المباشر و المسؤول السلمي (N+1) أي بنسبـ ـ ـ ـ ـة **01, 11 %.**

وتعكس هذه الوضعية جانب آخر من جوانب ضرورة الالتزام بالإجراءات التنظيمية اللازمة لإتمام العملية في أحسن الظروف، ومنها تجنيد كافة الفاعلين و تحسسهم بأهمية العملية، على أن ينعكس هذا الجو على نفسية المقيَّم (أي الخاضع للتقييم) و يعطي للعملية المكانة والمصداقية اللازمة عند الفرد و في المؤسسة على حد سواء. وهذا ما يغيب تقريبا بشكل شبه كلي، مع العلم أن السياسة العامة للمؤسسة لقياس و تقييم الأداء تأكد على مبدأ "ازدواجية التقييم" لضمان أكثر موضوعية، و يتحقق ذلك بتدخل الرئيس المباشر(n+1) بالإضافة إلى المسؤول السلمي (n+2).

لكن مهمة تحديد الأهداف والتفاوض حولها وفي إمكانية و سبل تحقيقها تتطلب جهدا ووقتا للتفكير والدراسة، حتى يتمكن الإطار من تقدير قدراته الحقيقية وإمكانياته الفعلية واحتياجاته الأساسية. لهذا الغرض كان لا بد من إمهاله الوقت الكافي واللازم لذلك، فهل استوفت الإجراءات التنظيمية التي تشرف عليها سوناطراك هذا الشرط ؟ وهذا ما يتبين من خلال الإجابات المدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (٩) الإعلام بموعد المقابلة.

الإعلام المسبق بموعد المقابلة				التكرار	النسبة %
نعم	كافية	٤٥	%68,18	٦٦	% 66
	غير كافية	٢١	%31,82		
لا				٣٤	% 34
المجموع الكلي				١٠٠	%١٠٠

توضح النتائج أن نسبة **66 %** من المبحوثين أعلموا بموعد المقابلة مسبقا، وترى نسبة **68, 18 %** منهم أن هذه المدة كافية للتحضير لمثل هذه المقابلة والتفكير الجيد في وضع الأهداف والأساليب الملائمة لتحقيقها، في حين أن نسبة **31, 82%** من الذين أجابوا بنعم لا يرون فيها المدة الكافية، التي تمكنهم من التحضير المناسب لمثل هذا العمل، وما سينعكس بالضرورة على نتـائج الأداء، ومـن ثم على نتائج التقييم، ونشير هنا أن السياسة العامة لقياس و تقييم الأداء و تحدد المدة بـ (١٥ يوما) خمسة عشر يوما كأقصر مدة ممكنة (١). في حين أن مدة الإعلام عند بعض المستجوبين لم تتجاوز الساعة أو أقل من ذلك. أما الذين أجابوا بـ لا عن عدم إعلامهم مسبقا بموعد المقابلة فتقدر بـ **٣٤ %** ويردون ذلك إلى ضعف الاتصال بالمؤسسة، أو إلى عدم الاهتمام والعناية الكافية لمديرياتهم بهذه العملية، وفي أحيان أخرى عمل البعض على مقاومة إنشاء مثل هذا النظام – نظام قياس وتقييم الأداء– على مستوى المديريات.

تبعا لسيرورة عملية التقييم دائما، تأتي مرحلة إجراء مقابلة التقييم التي تعتبر الجانب التطبيقي لنظام قياس و تقييم الأداء وطريقة تطبيقية، لذا فإنها تحظى بعناية خـــاصة في الترتيب الإجرائي للسياسة العامة لقياس و تقييم الأداء، ينعكس ذلك في تخصصها لكتيب يحتوي على تفاصيل تحليليـــة خاصة بالمقابلة يعرف بـ"**دليـــل المقـــابلة** "le guide de l’entretien، **أنظر إلى الملحق رقم (٤).**

و في ما يلي عرض لبعض المبادئ التي تعرف المقابلة وتنظم إجراءات تطبيقها الواردة في هذا الدليل: (٢).

(١)- دليل المقابلة، وثيقة خاصة بمؤسسة سوناطراك، ص ٣.
(٢)- دليل المقابلة،وثيقة خاصة بسوناطراك، ص ٤ .

١ – التعريف: المقابلة وقت مهم للحوار بين المشرف ومساعديه.
تسمح المقابلة بالاتصال و تنظمه بترتيب النقاش حول النقاط التالية:

- مساهمة العمال (في تحقيق النتائج، التحكم في الوظيفة).
- أهداف العمل.
- تسيير المسار الوظيفي للعمال.
- التكوين.

٢– النماذج : تطبق المؤسسات نماذج متعددة من المقابلة تذكر منها على الخصوص :

- مقابلة الاختيار أو التوظيف.
- مقابلة التوجيه.
- مقابلة التفاوض.
- مقابلة القياس والتقييم.

٣ – عناصرها: تقوم مقابلة القياس والتقييم على أساس العناصر التالية :

- بيان العمل للسنة الماضية، ويتم من خلال عرض.
  - النتائج المحققة مقارنة مع الأهداف الموضوعة.
  - تقدير الفروق وتحليلها ثم البحث في الحلول الملائمة لها.
  - تقدير مستوى التحكم في الوظيفة.
- تحديد أهداف السنة القادمة.
- تطوير المسار الوظيفي للأفراد.

٤ - الإجراءات التحضيرية لعملية القياس والتقييم (إجراء مقابلة التقييم):
التحضير لإجراء المقابلة هو إجراء تسييري مهم جدًا من أجل تحفيز و تجنيد الأفراد، لإتمام هذه العملية بنجاح، ومن أجل ضمان استمرار المؤسسة، لاسيما في ظروف المنافسة والاحتكار، لهذا فإنه تتعدد الأطراف التي تعنى بهذه المهمة.

١,٤ - مديرية الموارد البشرية: تعمل على تحسيس الأفراد بأهمية هذا النظام، والقيام بحملة إعلام وتوعية ديناميكية لضمان إجراء التحضيرات التالية:

- شبكة التقييم (تخص الأطراف المعنية).
- سجلات المتابعة.
- قوائم الأفراد المعنيين بالعملية.
- مخطط سير العملية.
- توفير الشروط المادية اللازمة.

كما تقوم المديرية – مديرية الموارد البشرية – بالتنسيق مع باقي المديريات المعنية باتخاذ الإجراءات الترتيبية التالية:

- برمجة تاريخ المقابلة وإعلام المعنيين بالأمر في مدة أقصاها خمسة عشر (١٥) يوما من قبل حتى يتسنى لهم التحضير الجيد.
- ضبط أهداف المقابلة بدقة للمساعدة وتسليمه نسخة عن دليل المقابلة و بطاقة التقييم.
- تحديد مكان إجراء المقابلة.
- تخصيص وقت كافي لإجراء المقابلة (من ساعة ونصف إلى ساعتين).(١)

يتم التحضير للمقابلة بالتعاون بين المشرف ومساعديه معا، و يعتمدون في ذلك على:

- بطاقة التقييم.
- دليل المقابلة.
- بطاقة تحليل الوظيفة (غاياتها ومتطلباتها).
- الأهداف المقررة.

٢,٤- تحضير المسؤول عن التقييم: وترتكز انشغاله على الجوانب التالية:

- تقييم مساهمة العاملين.
- مستوى تحكم العامل في الوظيفة (تحديد نقاط القوة، والعمل على ضبط النقاط التي يمكن تحسينها).
- التحضير لأهداف المرحلة القادمة (شروط العمل، الكفاءات المتوفرة).
- تطوير المسار الوظيفي للعاملين (التكوين، الترقية ...).

٣,٤- تحضير الإطار الخاضع للتقييم: يرتكز انشغال الفرد الخاضع للتقييم (الإطار) على الجوانب التالية:

- بيان نشاطاته و يتناول بالتحديد درجة نجاحه في تحقيق الأهداف المسطرة.
- شروط أدائه للوظيفة بكشف الصعوبات المتوقعة والوسائل الواجب توفيرها.
- التحكم في الوظيفة و ذلك بالتعرف على نقاط القوة، والكشف في النقاط الواجب تحسينها.
- التعريف بآفاقه وطموحاته كإطار من خلال مساره الوظيفي والتكويني.

هذا عن المستوى النظري، ماذا عن موقف الإطارات المعنية من هذا؟ وما مدى تجاوبهم مع هذه الإجراءات ؟ هذا ما سنأتي على توضيحه فيما يلي:

تعكس هذه المعلومات حالة تجاوب الإطارات مع الإجراءات التحضيرية التي قامت بها المؤسسة – كما سبق مناقشتها – وكما يظهر من خلال الجدول التالي:

----

(١)- دليل المقابلة، الخاص بالمؤسسة، ص ٤.

جدول رقم (١٠) الاستعدادات الفردية للقيام بمقابلة تقييم الأداء.

هل حضرت نفسك لهذه المقابلة				التكرار	النسبة %
نعم	اقتراح وتقدير ومناقشة (الأهداف والوسائل الممكنة)	18	% 31,60	57	57
	تقدير مستوى تحقيق الأهداف المسطرة و مستوى أدائها.	16	% 28,07		
	تحديد الأهداف	13	% 22,8		
	الأعلام بالأهداف الجديدة و التأكيد علي مواصلة العمل علي تحقيق الأهداف المحددة.	08	% 14,03		
	حسب توزيع الأهداف وأهميتها في المديريات.	02	% 03,50		
لا				٤٣	43
المجموع الكلي				**100**	**%100**

أن نسبة **57 %** من المستجوبين حضّروا لهذه المقابلة وهؤلاء من الذين أجابوا بنعم، وبأنّه تمّ توفير لهم الظروف الملائمة، **كالإعلام المسبق بموعد المقابلة**، واهتمام الأطراف المعنية، والأهداف المحدّدة بدقّة، والإمكانيات المادية والمعنوية والبشرية اللازمة، والاتصال، ...، كما قصدنا بهذا الطرح معرفة مدى وعي وإدراك الأطراف المعنية خاصة المقيّم والخاضع للتقييم، بما يجب أن تتضمّنه مقابلة قياس وتقييم الأداء ولاسيما العناصر التي يجب مناقشتها وكانت الإجابات كما يلي:

نسبة **31, 60 %** (من أصل ٥٧ مستجوب أجابوا بنعم) يقدّمون اقتراحات ومناقشة الأهداف وكذا الوسائل المادية والبشرية التي يجب توفيرها، ولقد أثارت هذه الإجابات فضولنا ودفعتنا إلى المزيد من البحث والتحري فقابلنا أصحابها- ممن لم يكن لهم اعتراض، طبعا – لنستعلم عن حقيقة الأمر، ولم يخف الكثير منهم أن المعني الحقيقي لكل هذا **أن أعرف المطلوب مني بالضبط**، أما نسبة **28, 07 %** (من أصل الـ ٥٧ مستجوب) فإنّه يتم تقدير مستوى حقيقي الأهداف المسطرة، والكشف عن نقاط القوة والنقاط التي يجب العمل عن تحسينها، أو البحث عن أسباب الضعف والتقصير فيها وهم خاصة من فئة المهندسين، أو الذين يقدمون منتوج كمي يمكن ملاحظته أو تقديره ماديا في نهاية الفترة المحددة. ويتم عند نسبة **22, 8٠ %**(من أصل الـ٥٧ مستجوب) تحديد الأهداف حسب المهام، وتتوقف العملية هنا حيث لا يعلم الكثير منهم نتيجة ما تم أداءه، هل هو في مستوى الأداء المطلوب أم يكفي أن يعمل ما يجب أن يعمل، فأين يكون مجال التقدير في هذه الحالة ؟ في حين أن نسبـة **14,03 %** (من أصل الـ ٥٧ مستجوب) يتم إعلامهم بالأهداف الجديدة والتأكد على مواصلة العمل على تحقيق الأهداف المحدّدة وكفى، أي تأخذ المقابلة شكل اجتماع بأخذ الأوامر والتوجهات، أما النسبة الباقية **03, 5٠ %** تصرح بأنّ هذه الاستعدادات والتحضير لمقـابلة قيـاس وتقييم الأداء تتم حسـب توزيع الأهـداف وأهميتها على المديريات، أي أن التحضير في مديرية المالية أو الاستغلال مثلا ليست علي نفس الوتيرة مع مديرية الصيانة أو الإيواء مثلا، على الرّغم من أن عملها متكامل، كما يولّد هذا الأمر في نفس الأفراد الإحساس بالتمييز واللاعدل.

والواقع أن كل ما جاء في الإجابات وعلى الرغم من اختلافه واقتصاره على جوانب دون الأخرى، إلا أنه يعكس وجود وعي وإدراك كافي – من جانب الإطارات الخاضعة للتقييم خاصة – بما يجب أن يتم خلال المقابلة، أو ما يمكن أن تتضمنه عملية قياس وتقييم الأداء بصورة عامة، ولكن إتمام هذه الأخيرة على أكمل وجه يصطدم ببعض العقبات من بينها كما سبق توضيحه، نوعية الإجراءات التحضيرية، اهتمام المديرية بالعملية، شخصية المقيم وتمكنه من إدارة المقابلة وفتح مجالات الاتصال للمساعدين، وما تعلق بالظروف العامة للمؤسسة. أما الذين أجابوا بـ لا و نسبتهم **43 %** أي أنهم لم يحضروا لهذه العملية، فأسبابهم متعددة ندرج بعضها فيما يلي:

فمن من لم يخبروا بموعد المقابلة بمدة كافية وعددهم تقريبا ٣٤ كما سبق توضيح ذلك في الجدول رقم (٠٩)، أما النسبة الباقية فلتأكدهم أنه لا مجال للمناقشة أو التفاوض بل إنه سيحصل على مجموعة أوامر و توصيات، عليه العمل على تحقيقها في نهاية المدة المحددة، هذا بالإضافة إلى أسباب أخرى تتضح بشكل جلي في الفقرة اللاحقة.

من بين الأمور التي يمكن أن نعرف بها مدى استعداد الإطارات للقيام بهذه العملية، هو معرفة المعنى (أو البعد) الحقيقي للمقابلة – مقابلة قياس وتقييم الأداء- باعتبارها الوجه التطبيقي لنظام قياس وتقييم الأداء، وتتلخص المعلومات في الجدول التالي:

جدول رقم (١١) معنى مقابلة قياس وتقييم الأداء بالنسبة للإطار.

معنى المقابلة	**التكرار**	**النسبة %**
مهمة.	٢٤	٢٤
إجراء شكلي.	١٧	١٧
فرصة الاتصال.	١٦	١٦
هي بداية حسنة من أجل إرساء هذا النظام وتجسيده.	١٢	١٢
غامضة.	٠٧	٠٧
ذات معنى وحيد الاتجاه رئيس-مرؤوس.	٠٣	٠٣
لا أدري.	٠١	٠١
لا توجد إجابة.	٢٠	٢٠
المجموع الكلي	**١٠٠**	**%١٠٠**

تأخذ **مقابلة قياس وتقييم الأداء** عدة معاني بالنسبة للإطارات، فبعضهم يراها **مهمـة** و نسبتهم **24 %**، وذلك بالقدر الذي تحمله للإطار الكـفء من إمكانية إبراز قدراتـــه، و بما يمكن أن يخدم به مساره الوظيفي، وتعطيه المركز والوظيفة الملائمة، ليس للفرد فحسب بل وبضمان استمرار المؤسسة ذاتها. أما البعض الآخر ونسبتهم **17 %** فيروا أنها **شكلية** من حيث الإجراءات والنتائج، لأنه قد مر الوقت الكافي لإعطاء هذه العملية المكانة المنسبة وتسيير المسار الوظيفي للإطار وللعمال عموما، بل وللمؤسسة من خلال توظيف هذه المعلومات في تسيير الموارد البشرية وترشيد سياساتها واستراتيجياتها، ثم جعلها في خدمة أهداف المديرية العامة للمؤسسة، لكن شيئا من هذا لم يتحقق. ونسبة **16 %** من الإطارات المستجوبة ترى أنها **فرصة الاتصال** والسماح بتبادل وجهات النظر، وخاصة لمعرفة الصورة التي يحملها المشرف لمساعديه، وهذا بلا شك يساعد على تدارك الأخطاء والاستفادة من الفرص المتاحة، خاصة إذا كان المشرف عنصر اتصال فاعل يحسن فتح

مجال التفاوض والحوار مع مساعديه. أما نسبة **12 %** من الإطارات المستجوبة فتقول أنها **بداية حسنة من أجل إرساء نظام تقييم فعال** ويمكن تجسيده، وهؤلاء من بين الفئة المطلعة بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تفاصيل وظروف إعداد وتطبيق نظام قياس و تقـ ـييم

الأداء من مديرية الموارد البشرية و أقسامها، حيث تعتبر هذه المرحلة انتقالية ناتجة عن المقاومة المتوقعة من البعض لتطبيق مثل هذا المشروع. لكن هذه الظروف إذا طالت قد تفقد هذا النظام مصداقيته عند الذين يعتقدون بأهميته فعلا – وقد لمسنا بداية هذا الشعور عند العديد منهم، و ما تعكسه البيانات الختامية السنوية التي تجريها مديرية الموارد البشرية بقسم الإنتاج، (**أنظر الملحق الخاص بالجرد السنوي**SAP)- وترى نسبة **07 %** من المستجوبين أنها **عامة** أي غير واضحة السياسة ولا الاتجـاه، والمعاييـر المستخدمة لا تتنـاسب تمـاما مع الظروف العامة للعمال، كما أن المقاييس المستعملة ذات دلالات متباينة ولا تفهمها كل الأطراف بمفهوم موحد، لأنها ببساطة ليست من مصطلحات المؤسسة و ثقافتها الداخلية (**معجم MAC BER**)*. في حين ترى نسبة **03 %** من الإطارات أنها وجه من أوجه السلطة الإدارية ذات الاتجاه الوحيد رئيس و مرؤوس التي تفرض على الإطار من طرف المسؤول حيث لا تجسد مقابلة قياس وتقييم الأداء إلا هذا المعني رئيس ومرؤوس أي **أوامر وتنفيذ الأوامر** وبقيت نسبة **01 %** أجاب أنه لا يدري، ونسبة **20 %** لا توجد إجابة وهذا لأنه على الرغم من أهمية هذه العملية ومحاولات تطبيقها إلا أنها لا تعكس هذا الجهد و لا ترض الخاضعين لها، ولم تتضح بعد الغاية الحقيقية من تطبيقه أو الاستمرار في تطبيقه بالنسبة لهم.

إذا كان هذا الحال بالنسبة لمعني مقابلة قياس وتقييم الأداء، فما أهمية تطبيق نظام قياس و تقييم الأداء في المؤسسة ؟ خاصة من وجهة نظر الإطارات (الخاضعة للتقييم) وهذا ما سنعرضه فيما يأتي:

بالرغم من الأهمية التي توليها مؤسسة سوناطراك لمشروع قياس وتقييم الأداء، كما يظهر خاصة من خلال السياسة العامة لقياس وتقييم الأداء عند الإطارات، أو المـ ـ ـلتقيات والدراسات التي سبقت تطبيقه، وتواصلت إلى فترة غير بعيدة من طرف مديرية الموارد البـشرية بقـسم الإنتاج – حيث تحصلنا على آخر وثيقة بتاريخ ٢٠٠٢/٠٥/٠٢ –، إضافة للبيانات الختامية السنوية عن ظروف و نسبة تطبيقه، إلا أن الإطارات لا تجمع كلها على هذه الأهمية، وهذا ما يظهر من خلال نتائج الجدول التالي:

(*)- MAC BER معجم مصطلحات سلوكية تعتمده مؤسسة سوناطراك من أجل توحيد المعاني والمؤشرات السلوكية التي تقوم عليها كأساس لمعايير قياس وتقييم الأداء.

جدول رقم (١٢) يوضح أهمية عملية قياس وتقييم الأداء بالنسبة للإطارات.

أهمية العملية				التكرار	النسبة %
نعم	نرفع من خلالها الحواجز التي تعيق عملية الاتصال.	٠٨	% 11,76	68	68
	تنمية المسار الوظيفي.	١٧	%٢٥		
	وضع نظام عمل أكثر تنظيم وعدالة.	21	% 30,88		
	تقييم درجة تحقيق الأهداف.	11	% 16,18		
	رضا شخصي.	06	% 08,82		
	معرفة رأي رؤسائي في العمل في أدائي وتصحيح الأخطاء.	05	% 07,35		
لا	لأن هناك غموض في المهام والأهداف الموضوعة.	٠٣	% 13,63	22	٢٢
	لأن الأداء لا يحدد بالأهداف المسطرة في سنة واحدة فقط أو مقابلة تجري مرة واحدة سنويا.	٠٢	%09,09		
	ليس هناك تقييم أداء فعلي لقلة الإمكانيات اللازمة للمساهمة في تحسين الأداء.	٠٤	% 18,18		
	ليس هناك تقييم هام لأنها عقيم بدون نتائج.	٠٥	% 22,73		
	لأنها ليس هناك متابعة وحرص فعلي سواء للأهـ ـداف أو النتائج.	٠٨	% 36,36		
المجموع الكلي				١٠٠	١٠٠

يقر **68 %** من الإطارات المستجوبة **بأهمية عملية قياس وتقييم الأداء**، حيث يرى أغلبية المجيبين بنعم و بنسبة **30, 88 %** أن هذه العملية **تسمح بوضع نظام عمل أكثر تنظيم وعدالة** يسمح للإطار الكفء المؤهل بإظهار قدراته في شفافية وعدالة، وفي جو عمل تنظم علاقاته على هذا الأساس. في حين ترى النسبة **25 %** (من أصل ٦٨ مستجوب) أن لهذه العملية أهمية كبرى في التعريف بالإمكانيات المتاحة في الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، والتي تيسرها إدارة الموارد البشرية، ومن خلالها يمكن للإدارة العامة للمؤسسة أن تتخذ القرارات الإدارية والإنتاجية التي تهم الفرد والمؤسسة على حد السواء، وعلى أساس نتائج هذا التقييم تخدم إدارة الموارد البشرية في **قراراتها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي** للإطارات خاصة ما يتعلق بالترقية والأجور والتكوين والنقل، أما نسبة **16, 8٠ %** (من أصل ٦٨ مستجوب) فإن أهمية هذه العملية تكمن في **تقييم درجة تحقيق الأهداف**، حيث تعطي نتائج عملية قياس وتقييم الأداء من خلال أجراء مقابلة التقييم الحصيلة الختامية لمدى نجاح الأفراد أو فشلهم في تحقيق الأهداف والمهام الموكلة إليهم، وليس هذا فحسب إنما تناقش فيها أيضا أسباب النجاح وأسباب الفشل، لهذا فإن المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار والجدية هذه التفاصيل، ستحقق ولا شك أحد أهم أهداف إنشاء إدارة الموارد البشرية ألا و هو التعرف علي حجم وطبيعة و إمكانيات الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة، إضافة إلى إيجاد أفضل وأنسب الطرق لتنمية هذه الموارد وتطويرها لصالح الفرد والمنظمة معا. و ترى نسبة **11, 76 %** أنّ فائدة هذه العملية تكمن في **إرساء قواعد وثقافة الاتصال بين**

الرئيس ومساعديها، حتى يمكن تحقيق أعلى درجات التعاون والتكامل بين كفاءات المؤسسة، وتؤكد نسبة **35 ,07 %** أنّ الاتصال الذي تحققه له مقابلة القياس والتقييم، يمكّنه من **معرفة رأي رئيسها في العمل الذي يؤديها**، كما أنّ التنافس حول نتائج العمل وظروف أدائه تسمح له

بتحديد نقاط القوة والضعف، وهذا ما يحدد كما سبق ذكره سياسة المؤسسة فيما يخص التكوين والترقية. لأنّ هذه المقابلة قد تكشف عن جانب من شخصية الإطار قد لا تسمح باكتشافه طرق أخرى غير هذه العملية الاتصالية المباشرة، وهو ما يسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أما بالنسبة الباقية **82 ,08 %** فتأكد أنّ أهمية هذه العملية تكمن في **تحقيق الرضا الشخصي** بالنسبة له أي يكفيه من خلال العملية كلها أن يحدد أهدافا في بداية الموسم، ثم إجراء مقابلة قياس و تقييم لكي يحدد من خلالها كفاءاته وقدراته الشخصية.

أما الذي أجابوا بـ"لا" عن أهمية عملية القياس والتقييم فإن نسبتهم **22 %** ويبررون إجابتهم بأنه **ليس هناك متابعة وحرص فعلي من طرف الإدارة**، و نسبتهم **36 ,36 %** (من أصل ٢٢ مستجوب) وهي في الواقع أسباب متشابكة لأن عدم الحرص والمتابعة على وضع نظام قياس وتقييم أداء فعلي يجعله بلا شك عقيم، ونسبة الذين يؤكدون على ذلك **73 ,22 %** (من أصل ٢٢ مستجوب) لأنهم **لم يستفيدوا من نتائجها**، ولم يثبت إدراجه في سياسة تسيير المسار الوظيفي فما أهميته إذن؟!.

وترى نسبة **18 ,18 %** من المستجوبين أنّ السبب يعود **لقلة الإمكانيات اللازمة للمساهمة في تحسين الأداء**، و يطرح هذا الإشكال بحدة عند الإطارات التنفيذية التي تحتاج إلى بعض الوسائل الضرورية لتنفيذ الأهداف اللازمة، و نقص هذه الإمكانيات المادية وعدم توفيرها في الوقت المناسب يعطل تحقيق الأهداف، وهنا لا يمكن اعتبار تقييم الأداء المطبق عليهم موضوعي لأن أسبابه خارج عن نطاق الفرد. أما نسبة **63 ,13 %** فترجع السبب إلى **غموض المهام والأهداف المسطرة**، لأنها قد لا تتماشى مع الاهتمامات العاجلة للمديرية، لأن الإدارة العامة للمؤسسة تسطر أهدافا استراتيجية عامة، قد لا يستطيع الإطار على مستوى الوحدة معرفة الغاية الحقيقية منها، خاصة إذا لم تكن قنوات الاتصال مفتوحة وغير قادرة على إزالة هذا الغموض، ويتعلق هذا الأمر وبشكل أساسي على شخصية المسؤول المباشر (n+1). في حين أنّ نسبة **09 ,09 %** ترى أنّ **مرة واحدة للتقييم في السنة غير كافية**، حيث يعارض أغلب الإطارات على أن تكون مقابلة واحدة سنويا قادرة على قياس وتقييم أداء الفرد بصورة دقيقة وموضوعية، بل أن العملية تحتاج إلى المقابلات التقييمية النهائية في نهاية المدة المتفق عليها.

- <u>الاستنتـــــاج الجزئي الأول:</u>

أولت مؤسسة **سوناطراك** اهتماما خاصا بمشروع "قياس وتقييم أداء الإطارات" منذ إعلانه بموجب القرار **181-D المؤرخ في ١٩٩٧/٠١/٠٤**، والمتضمن **السياسة العامة لقياس تقييم الأداء**. و ما تضمنه من مبادئ وأحكام تنظم هذه العملية، والدراسات التي سبقت المشروع وتواصلت بعده لتتابع ظروف تطبيقية، كما وضعت تحت تصرف الإدارة والأفراد مجموعة من المستندات – **دليل المقابلة، قاموس MAC BER، بطاقة التقييم** – وتتناول بالشرح والتفصيل المبادئ العامة والإجراءات اللازمة، لإتمام هذه العملية ودور ومسؤولية كل طرف من الفاعلين فيها، ومن أهم هذه الأحكام، التفصيل في الإجراءات التحضيرية والأطراف المعنية بها، من خلال ما جاء دليل المقابلة، لكن تطبيق ما جاءت به هذه الأحكام ميدانيا جعلنا نتوقف عند العديد من علامات الاستفهام والتساؤل التي تم عرضها فيما سبق، لنحاول في هذه النقطة الوصول إلى استنتاج نقف به عند هذه العقبات ونفسر أسبابها.

كما تبينا، للإجراءات التحضيرية أهمية بالغة في إضفاء طابع الجدية على سيرورة عملية قياس وتقييم الأداء عند الإطارات، وتحفيز الأطراف المعنية خاصة الطرف الخاضع للتقييم – أي الإطار – وتحسسه للقيام بها والتجاوب معها، لاسيما في ظروف كالتي يطبق فيها النظام في **سوناطراك**، حيث أنّه لم يمض وقتا كافيا نسبيا على تطبيقه حتى نقول أنّه أخذ البعد التنظيمي والسسيو مهني اللازم في المؤسسة، إذا أخذنا بعين الاعتبار خاصية مقاومة التغيير التي تعترض عادة تطبيق مثل هذه النظام، والذي قد يظن الكثير من الخاضعين له أنّه جاء كخطوة تمهيدية تقصد بها الإدارة التخلي عنهم، كما أنّ نتائجها – أي نتائج عملية قياس وتقييم الأداء – لم تستخدم لحد الآن في سوناطراك – ولا لأي غرض إداري تنظيمي أو إنتاجي واضح. وقد يتحقق ذلك بدراسة الظروف المحيطة بتطبيق هذا النظام والتأكيد على تطبيق ما جاء في هذه الدراسات من توصيات، فالحرص مثلا على إبلاغ الإطار الخاضع لعملية القياس والتقييم بموعد المقابلة في المدة القانونية – خمسة عشر يوميا على الأقل- تولد فيه الهمة والحرص وتحمّله المسؤولية اللازمة لتحديد الأهداف، والتفاوض حول الوسائل والطرق المتبعة والمطبقة لتحقيق أفضل النتائج، بل والاهتمام بكل ما يجري في المؤسسة وحالتها الاقتصادية والمشاركة في الاقتراحات وتحقيق أفضل النتائج -تحديات المؤسسة-، وبالتالي إعطاء مستوى التقييم المستحق وتحميله تبعات قراراته، وهنا فقط تصل المؤسسة إلى معرفة مستوى الكفاءات والمهارات عند الموارد البشرية التي تستخدمها. ويجب أن ننبه هنا إلى دور القائمين على عملية القياس ولتقييم ومسؤوليتهم في تحريكها وإعطائها المصداقية الكافية، وعدم تفريغها من محتواها. ويتحقق هذا بإعطاء مقابلة الأداء مكانتها الحقيقية في هذا النظام، كونها "عنصرا أخر في عملية الاتصالات"(١) سيما أنها الأسلوب التطبيقي لنظام قياس وتقييم الأداء، وإعطائها الطابع الرّسمي فهو بمثابة إعطاء الإطارات الفرصة الكافية لإبراز قدراتهم، ومنح كل إطار الوقت الكافي للحوار والنقاش والتفاوض حول الأهداف والمهام المطلوب تجسيدها..، كل هذه الأسباب وغيرها تضمن تجـــــاوب

---

(١)- كارن لاتر، "الدليل العلمي في توظيف وإدارة الأفراد"، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة، ١٩٩٥، ص ٦٠.

الإطـارات وتفاعلهم مع النظام، أي تقـديم والكشـف عن استعداداتهم وقدراتهم وكفاءاتهم في الأداء كأساس للقياس والتقييم لا سواها، ومنه القضاء تدريجيا على مظاهر المحسوبيـة والجهوية التي تطبع جو العلاقات المهنية في المؤسسة، وتحرك بالأساس المسار الوظيفي لفئة قليلة قد لا تكون هي الأكفأ. كل هذا يؤكد أن لنوعية الإجراءات التنظيمية للتحضير لهذه العملية وتجاوب الأفراد الخاضعين للتقييم معها، فعالية في إرساء نظام قياس وتقييم الأداء واستمراريته في المؤسسة.

المحور الثالث: معايير قياس و تقييم الأداء المستعملة.

توضح لنا من خلال عرض **السياسة العامة للمؤسسة والمتعلقة بنظام قياس وتقييم الأداء**، أنه نظام يقوم من أجل تقييم الأداء، التعريف بالقدرات، معرفة طموحات الأفراد واحتياجاتهم، ثم تحديد الأهداف، و ذلك بإعطاء حكم على ما تم إنجازه من طرف الأفراد مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا، بما يعني ضرورة وجود **معايير ومقاييس** مضبوطة من طرف المؤسسة، تحدد علي أساسها معايير الأداء المطلوب و توجه عملية قياسه وتقييمه، فما مدى موضوعيتها؟ وكيف يمكن أن تؤثر على سير المسار الوظيفي للإطار؟ وما مدى تأثرها عليه؟ هذا ما سنناقشه في محتوى **الفرضية الثانية** والتي تنص على ما يلي:

"ربط معايير قياس وتقييم الأداء بموضوعية يؤدي إلى تنمية المسار الوظيفي للإطار"

تعتمد مؤسسة **سوناطراك** أسلوب الإدارة بالأهداف كطريقة لتقييم وقياس أداء إطاراتها حسب ما جاء في السياسة العامة المتعلقة بنظام قياس وتقييم الأداء، حيث ورد في عنصرها الخامس طريقة تطبيق عملية قياس و تقييم الأداء، و تحتوي بدورها على خمسة(٥) عناصر-كما تم عرضها مسبقا-، لكنها لا تحدد التفاصيل الإجرائية اللازمة بدقة لهذه الخطوة. فهل يعي الإطار الخاضع للتقييم حقيقة هذه الأوضاع، وخاصة المعايير التي يقيم على أساسها؟

وكانت الإجابات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) يبين المعايير التي يقيم على أساسها الإطار في المؤسسة محل الدراسة.

معاييـــر التقيـيـــم	التــكرار	النسبــة %
ساعات العمــل	10	٠6,06
كميــة الإنتاج	24	14,55
جــودة الإنتــاج	30	18,18
حسب الأهــداف	85	51,51
أخرى	08	04,85
لا أدري	08	04,85
المجمـــوع الكلي	156*	100

* **ملاحظة: عدد التكرار أكبر من عدد أفراد العينة لتكرار الإجابات.**

لقد أجمع أغلب المستجوبين وبنسبة **51, 51%** على أن عملية التقييم تقوم على أساس الأهداف المحددة من طرف المؤسسة و ما تم تحقيقه من هذه الأهداف. ويجمع عدد كبير منهم أن حقيقة التقييم إنما تقوم على معـايير أخرى غير معيار تحقيق الأهداف، كساعات العمل بنسبة **06, 06 %** (سيما ما تعلق بنظام مناوبة و خصوصياته). في حين يرى آخرون المعايير الحقيقية تكمن في كميـة الإنتـاج بنسبة **14, 55 %**، و تـؤكد نـسبة **18, 18%** من المستجوبين على قيام معايير التقييم على جودة الإنتاج.

أما نـسبة **04, 85%** من المستجوبين فتجيب بلا أدري، ونجد أن أغلبية هذه الفئـة تؤكد أنه لا تـوجد معايير موضوعية أصلا للتقييم. ويرجـع ذلك إلى عدة أسبـاب منـها

أن أسلوب الإدارة بالأهداف أو التقييم على أساس الأهداف يقوم بالأساس على **تحليل مناصب العمل** حتى يتم ضبط المعايير بدقة، لكن المؤسسة – سوناطراك- لم تتمكن من السيطرة على هذا المجال، و رغم المحاولات إلا أنها لم تتمكن من ضبط توصيف دقيق لمناصب العمل لاسيما المناصب السامية. كما أن الجهة المكلفة بتطبيق هذه العملية لم تتمكن من الضبط والتحكم في بعض الإجراءات المتعلقة بالعلاقة بين المشرف والمساعدين. والخاصة بالدرجة الأولى **بعملية الاتصال** وكيفية **التفاو f والاتفاق علĂ تحديد الأهداف**. و التزام كافة الأطراف وإلزامهم بهذه الخطوة لاسيما القائمين بعملية التقييم- المسؤول المباشر-، ووضع الوسائل اللازمة لإتمام و إنجاز المهام في متناول الفرد المطلوب منه تحقيقيها، أيضا الأمر المتعلق بالجهة المكلفة **بإعداد الأهداف التنظيمية وطرق ترجمتها إلĂ مستويات الدنيا**، ومدى مساهمة الإطارات المساعدة في المناقشة والتفاوض في تحديد هذه الأهداف. ومدى تناسبها مع طموحات الأفراد وحاجات المنظمة بمختلف هياكلها ومستوياتها، وعموما تنطوي **الإدارة بالأهداف** على الخطوات التالية: (1)

١- تتولى الإدارة العليا إعداد وتحديد الأهداف التنظيمية.
٢- تترجم الأهداف العامة للمنظمة كما في الخطوة السابقة للمستوى التنظيم الثاني ويتولى ذلك مديرو هذا المستوى من التنظيم.
٣- يقوم مديرو المستويات بتحديد أهداف إدارتهم وتعرض على المشرفين لمناقشة مدى إمكانية تنفيذها وأسلوب تحقيق ذلك.
٤- في نهاية الفترة المعينة – وتقدر بثلاثة أشهر أو ستة أشهر – يقوم الرئيس المباشر للمشرف بتقييم الأداء الفعلي بالمقارنة بالأهداف المعيارية (أي الأهداف المعدة مسبقا).
٥- يقوم المديرون بعملية التقييم على أساس الأداء الفعلي بالمقارنة بمجموعة الأهداف المخططة.
٦- يتم مناقشة نتائج التقييم مع المشرفين، وتتم المكافأة أو الجزاء على ضوء هذه الأهداف، ومدى التقدم أو مدى ما تحقق من هذه الأهداف.
٧- ثم تحديد أهداف المرحلة القادمة والتحضير لها.

ويترجم ذلك عمليا في واقع المؤسسة- من خلال ملأ استمارة لتقيـــيم، والتي تحتوي على ستة محاور كالتالي(٢) :

المحور الأول: يتضمن التعريف بهوية الموظف (أي الإطار الخاضع للتقييم) وتتكون البيانات الشخصية من الاسم واللقب، تاريɑ الميلاد، تاريɑ التوظيف، الترقيم الخا f بالإطار، المنصب المشغول تاريɑ الالتحاق به، السـلم(Echelle)، الدرجـة (Echelon)، المنصب الحالي هذا في القسم الأول، أما القسم الثاني فيحتوي على جزء خا f يتم فيه التذكير بالمهام والأهداف الأساسية للوظيفة المشغولة من طرف الإطار المعني بعملية القيـاس و التقييم،

----
(١) الحنفي عبد الغفار، مرجع سابق، f ٢٦٢.
(٢) أنظر الملاحق رقم (3)

كما سبقت الإشارة إليه فإن هذا الإجراء يقوم على أساس توصيف الوظائف الذي لم تتمكن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من ضبطه بالشكل الذي يسمح بتحديد المهام والأهداف المطلوبة بما يتناسب وهذه الوظائف، وحاجات المؤسسة وطموح الأفراد ومستوى تطلعاتهم إلى نظام قياس الأداء بالذات.

المحور الثاني: يهتم برصـد قياس وتقييم المعطيات الخاصـة **بالتحكـم في الوظيفـة** La maîtrise du poste، وتعطى في شكل جدول يضم أفقيا ثلاث خانات:

١- خاصة بالقدرات المستخدمة.
٢- مستوى التحكم.
٣- الملاحظات.

وعموديا تعدد الخانة الأولى نوع القدرات المطلوبة وعددها خمسة وهي:

- الفعالية الشخصية.
- حل المشاكل.
- النشاط المحقق.
- التأثير.
- الإدارة.

و تحتوي الخانة الثانية علي مستوى التحكم وتضبطها أربع مستويات، بحيث يطلب من المقيم الاستعانة لضبط مستويات التحكم وتقـديرها بما جـاء به **معجم المصطلحات الكـفاءة** MAC BER، **وسلم تقدير الكفاءات** l'echelle d'évaluation des competences والملاحظ وكما أكد لنا أغلب المستجوبين من المقيمين والخاضعين لعملية التقييم أنهم لا يتحكمون في مفاهيم ومصطلحات هذا المعجم، بل أنهم لا يستطيعون تطبيقها ولا حتى تكييفها مع حاجات الأفراد أو المؤسسة، لأنها لا تتوافق في الأصل مع ثقافة المؤسسة، وليست نابعة من المعطيات التنظيمية والسلوكية الخاصة بالمحيط الداخلي للمؤسسة.
ويتبع بجدول آخر يحتوي على خانتين الأولى لتسجيل نقاط القوة. والثانية لتسجيل النقاط الواجب تحسينها بهدف ضبط وتحديد حاجات التكوين عند الإطارات المقيمة.

المحور الثالث: يعنى في هذا المحور بتقييم النتائج وذلك من خلال جدول يوضح هذا الغرض. ويتضمن أفقيا خمسة (05) خانات موزعة كالتالي:

١- توضيح الأهداف أو خطة العمل المعتمدة.
٢- توضيح معايير القياس(جد معقدة، معقـدة، قليل التعقيد).
٣- درجة التعقيد وتحدد بالدرجات.
٤- درجة تحقيق النتائج (ممتـازة، محقـقة، محقق جزئيا، غير محقق).
٥ - الملاحظات المسجلة.

بالنسبة للأهداف (أو خطة العمل) ومعايير القياس فتحدد بعد النقاش والتفاوض بين المسؤول المباشر والإطارات المساعدة. بناءا على مقابلـة التقـييم وتطبيق الإجـــــراءات

الـ ـ ـ واردة في **دليل المقابلة**، وما يلاحظ هنا أن سياسة المؤسسة تركت المجال واسعا أمام مشاركة الأطراف الفاعلة من الإطارات سواء كانوا مشرفين أو مساعدين، لتحديد معايير القياس التي يرونها مناسبة لقياس وتقييم أدائهم. بالاتفاق والتشاور بناءا على ما تعتمده المؤسسة، بما جاء في **معجم مصطلحات السلوك MAC BER وسلم تقدير الكفاءات**، لكن وكما أكدنا فإن هذه الخطوة تقوم بشكل أساسي على خطوة أخرى لازمة وضرورية هي بالتأكيد مرحلة **توصيف الوظائف**. وكما أشرنا إليه سابقا فإن مؤسسة سوناطراك، وكما أكد لنا القائمين على تسيير شؤون الموارد البشرية مازالت لم تتجاوز العجز المسجل فيها – أي عملية تحليل مناصب العمل- وهو ما يشكل ولاشك صعوبة في الاتفاق على المعايير المناسبة للقياس وتقييم الأداء، لأن ما يراه الإطار معقد قد لا يراه المشرف كذلك، خاصة وأن **إشكالية توحد الفهم للمصطلحات والدرجات المستعملة** كما بينا يبقى مطروحا. ويزداد حدة إذا كان مشكل الاتصال يطرح كعائق بين مستويات التسلسل الوظيفي.

المحور الرابع: وتناقش فيه **تحديد أهداف المرحلة القادمة** لعملية التقييم، ويتم ذلك في جدول يحتوي أفقيا على أربع (٤) خانات كما يلي:

1- تحديد أهداف أو خطة العمل للمرحلة القادمة.
2- ضبط معايير القياس.
3- قياس وتحديد درجة تعقيد هذه الأهداف (حسب الدرجات المعطاة:3.2.1).
4- الملاحظات المسجلة.

يعتمد في تعريف وتحديد أهداف الفترة القادمة على ما جاء في **دليل المقابلة**. وترتبط بدرجة وثيقة بمستوى الإجراءات التحضيرية الخاصة بعملية التقييم ومستوى تجاوب الأفراد معها. بالإضافة إلى ضرورة توضيح هذه الأهداف بالنسبة للجميع، والعمل قدر الإمكان على إدماج انشغالات ومساهمات المستخدمين- لاسيما الجادة منها – ضمن الأهداف العامة للمؤسسة. و كذلك العمل على تفادي أخطاء المرحلة السابقة. و ضمان المتابعة المستمرة للحفاظ على ثقة الأفراد الخاضعين للتقييم وصدق وثبات معايير القياس. وبالتالي فعالية عملية القياس والتقييم.

المحور الخامس:وهو عبارة عن ملحق **ANNEXE ALA FAP DE LA PROJET PERSONNEL** والخا f **بمشروع التنمية الفردية للمستخدمين**. تملأ هذه البطاقة من طرف الإطار الخاضع للتقييم. ويلخ f طموحات الفرد وأماله نحو:

أولا - تطوير وظيفتا: وتتناول بالبحث تفضيل الفرد مواصلة نفس النشاط أم أنه يفضـ ـل خوض ميادين أخرى. و في هذه الحالة يحدد المهنة أو النشـ ـاط والمكـ ـان المرغوب فيـ ـه، الفترة اللازمة، وطموحاته على المدى:

- القريب (من 1 إلى 2 سنة).
- المتوسط (من2إلى 3 سنة).
- البعيـ ـد (من3 إلى 5 سنة).

ثانيا - الحراك(Mobilité): ويكون إما:

- الحراك وظيفي أي على أساس تغيير الوظيفة.
- الحراك بين الهياكل من قطاع إلى آخر.
- الحراك جغرافي.

هذا بالنسبة لمحتوى الجدول عموديا، أما أفقيا فقد احتوى الجدول على ثلاث (٠٣) خانات التالية:

1- وتحتوي تفاصيل عن المشروع الوظيفي بناءا على ما يراه الإطار فيما يخص تطوير وظيفته والاستفادة من النقل.
٢ - المدة التي يراها الإطار ملائمة لتحقيق طموحاته الوظيفية.
٣ - الاستعدادات المرغوب فيها من تكوين، تربص ، تدريب وغيرها.

ويختم هذا التقرير بإمضاء الإطار الخاضع للتقييم. و تسجيل التاريخ وإذا رأى هذا المستخدم أن طرحه يتطلب مزيد من التوضيح، فإنه يمكن إرفاق الاستمارة بصفحات مستقلة تشرح ذلك.

المحور السادس: ويعرض المعلومات المقدمة من طرف المقيم (l' appréciateur) حول **التقييم العام للمشروع** في شكل تقرير، يقدم في جدول يحتوي على خانتين تتضمن:

أ - اقتراحات توجه الوظيفة نحو الترقية. وتحدد فيها المهام والوظائف المطلوبة وكذا المدة الزمنية المتوقعة لحصول الترقية. و تحدد في مدى قريب، مدى بعيد، ومدى متوسط.
ب - شروط مطلوبة لتحقيق المشروع بين التكوين والنقل. ويطلب من المقيم بيان طبيعة هذه الشروط والمدة المتوقعة لإتمامها.

ثم يوقع المقيم بدوره على هذه المعلومات، لتعرض استمارة التقييم هذه في الأخير على المسؤول الهرمي الأعلى للإطلاع والتوقيع على القرارات الواردة بها.

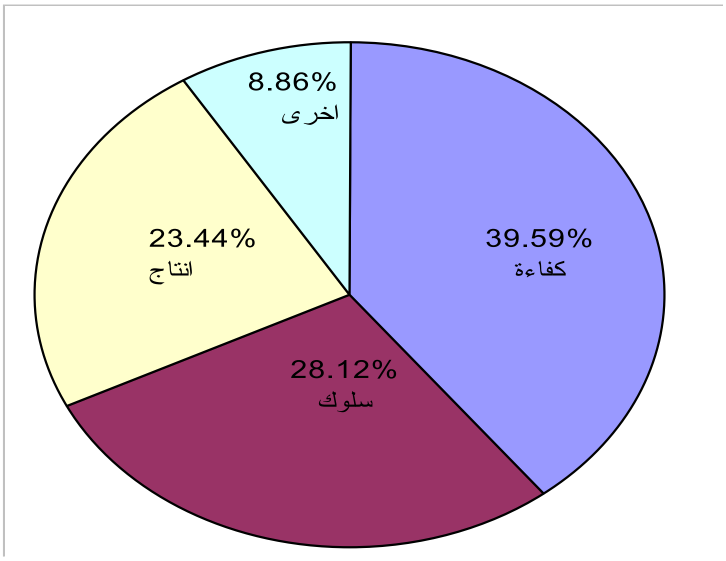
إذا يتضح من خلال عرض محاور **استمارة التقييم** أنه يندرج في إطار الإدارة بالأهداف في المؤسسة أنواع التقييم التالي:

- **تقييم النتائج المنجزة**، من خلال مقارنة ما تم إنجازه وتحقيقيه من أهداف مع الأهداف المعيارية المحددة مسبقا من طرف المؤسسة.
- **تقدير الكفاءات والقدرات**، من خلال تحديد ما يمكن للفرد استخدامه من طرق وكفاءات وسلوك في تحقيق الأهداف المحددة.
- **تقييم المؤهلات المستقبلية**، وتحدد على أساس ما يمكن للفرد أن يقوم به في المستقبل. وقدرته على تحديد أهداف المرحلة المقبلة. وإمكانيات إنجازها المادية و البشرية والمدة الزمنية اللازمة لذلك، و بناءا عليه ما هي المعايير التي يتأسس عليها نظام تقييم أداء الإطار حسب رأيه ؟

تطرح هنا فكرة **سلوك الأداء كمحور للقياس والتقييم**. حيث يجمع أغلب الباحثين على نجاعة المقاييس السلوكية، رغم ما يتطلبه تصميمها من جهود، ورغم ما قد يحمله التقدير الشخصي للقائم على عملية التقييم من ذاتية، تبقى مقاييس الأداء التي تحتوي على بنود تصف سلوكا محددا وليست صفات شخصية أو نتائج تنظيمية، هي الأكثر فعالية ونجاعة، في تحديد احتياجات الفرد من التدريب والتكوين. كما تساهم في تحديد نقاط القوة والنقـاط التي يجب تحسينها، و كذا مدى مناسبة تصميم الوظائف مع قدرات الأفراد القائمين بها، لتتمكن المؤسسة من ملائمة الفرد مع المنصب المشغول، بما يمكنه من تحقيق أفضل أداء.

وتظهر اتجاهات العينة الممثلة للإطارات الخاضعة للتقييم في هذا الإطار، أي كيف يفهم هؤلاء الإطارات هذه المعايير ؟ وهل هي واضحة بالنسبة لهم ؟ والنتائج موضحة بالشكل الموالي :

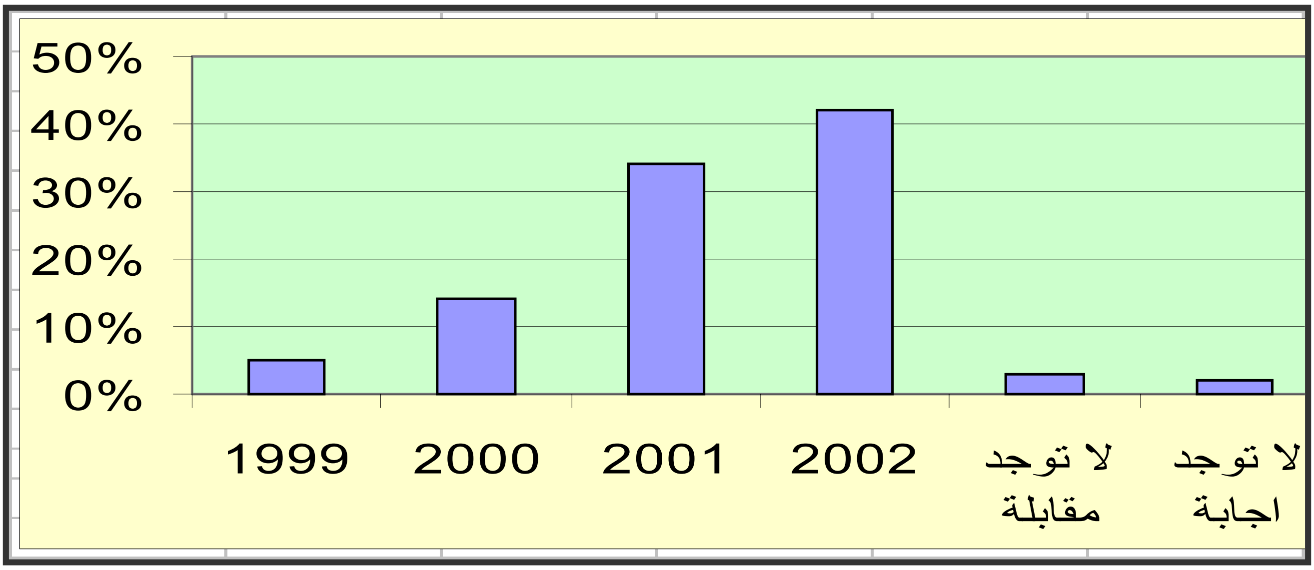
شكل رقم(٨) دائـــرة نسبية تمثل اتجاهات الإطارات الخاضعة للتقييم نحو معايير الأداء المستعملة



و ترى نسبة **39, 58 %** من الإطارات الخاضعة للتقييم من الذين تم استجوابهم أن تحقيق أهداف المؤسسة إنما يتم أساس **الكفاءة والقدرة على الإنجاز**، في حين ترى نسبة **28, 12 %** منهم أن تحقيق الأهداف يتم على أساس **السلوك**. أي قدرة الإطار على إبداء السلوك المناسب في إنجاز المهام المسطرة، أما نسبة **23, 44 %** من المستجوبين تؤكد على أن تحقيق الأهداف يتم على أساس **الإنتاج** . بما يدل على أن كل نسبة تم عرضها، وما تراه من أساس لتحقيق الأهداف هو في نظرها المعيار الحقيقي لقياس وتقييم أدائهم، و نلاحظ أن نسبة معتبرة من الإجابات تساند الاقتراح النظري أعلاه، في أن مقاييس السلوك هي الأنجع في نجاح عملية التقييم. وهو ما تؤكد عليه أيضا سياسة المؤسسة، كما تم عرضه من خلال عرض وتحليل محاور استمارة التقييم. وتبقى نسبة **08, 86 %** من الإطارات المستجوبة ترى أن معايير التقييم المستعملة من طرف المؤسسة، لا تزيد عن كونها عناصر **ذاتية**، تخضع بشكل واسع إلى تأثير رأي المشرف أو المسؤول القائم على عملية التقييم. في حين يرى آخرون أنه لا توجد معايير موضوعية، ولا توجد عملية قياس وتقييم من أساسه.

بالتالي يمكن القول أن قصور المعايير المستعملة وعدم احتوائها على الجوانب الأساسية، ذات الأهمية والارتباط بالفعالية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله، تطرح مشكلة **صدق هذه المعايير.** و هو ما يؤكد ثانية على ضرورة القيام **بعملية تحليل مناصب العمل** بالشكل المناسب، ومما لاشك فيه أن صدق هذه المعايير وموضوعيتها يضمن التزام المستخدمين بها. وثقتهم فيها بما يولد عندهم الرغبة في المتابعة الدائمة لعملية قياس وتقييم الأداء. فهل ينطبق هذا الطرح على مجموعه بحثا ؟ هذا ما سنحاول فيما يلي الإجابة عليه:

شكل رقم(٩) مدرج تكراري يبين توزيع نسب موعد آخر مقابلة تقييم أداء على سنوات إجرائها



يعكس هذا المدرج التكراري نتائج التساؤل حول متى كان موعد آخر مقابلة تقييم أداء قمت بها ؟ و يظهر أن نسبة **42%** من المستجوبين عبروا لنا أنهم أجروا عملية القياس والتقييم وليس بالضرورة قيامهم بإجراء مقابلة تقييم الأداء وكان ذلك سنة 2002. وذلك لأن عملية التقييم وخاصة في السنتين الأخيرتين أصبحت إجراء إداري شكلي يخضع له جميع الإطارات. ويكفي إرسال الاستمارة من طرف المسؤول المشرف على إتمام العملية مسجل عليها الأهداف التنظيمية و الإنتاجية المحددة إلى الإطار المعني بالأمر، ليقوم بالإطلاع عليها بدوره، ثم يملأ المعلومات المطلوبة منه، ثم يعيد إرسالها أو تسليمها إليه دون القيام **بالمقابلة التقييمية** - كما ينص على ذلك القانون العام للمؤسسة وبشكل أساسي- وفي أحسن الظروف يكون هناك لقاء سريع قد لا يتجاوز خمسة عشر (15) دقيقة، يقدم فيه المسؤول المباشر تعليماته والتوصيات من أجل إنجاز المهام المطلوبة في المرحلة القادمة، أما النسبة الباقية من المستجوبين فهم ممن أجروا مقابلة الأداء في مواعيد سابقة، حيث أن نسبة **34%** من المستجوبين كان موعد آخر مقابلة بالنسبة لهم سنة2001. أما نسبة **14%** من المستجوبين فكان موعد آخر مقابلة تقييم أداء لهم سنة 2000، في حين أن نسبة **05%** من الإطارات المستجوبة كان موعد أخر مقابلة بالنسبة لهم سنة 1999، و يرجع ذلك بالأساس إلى أن **التقييم بالأهداف يقوم على مقابلة تحديد الأهداف**، ثم مقابلات **المتابعة والتوجيه**، وأخيرا **مقابلة تقييم الأداء**. من خلال تقييم النتائج المحققة، ثم تحديد أهداف المرحلة القادمة وبالنسبة للكثير من المستجوبين فإن سيرورة هذه العملية توقفت عند المرحلة الأولى من تحـــديد

الأهداف، وتنعدم في الغالب – إن لم نقل بشكل شبه كلي- مقابلات المتابعة. وكذا مقابلة تقييم النتائج. أما بالنسبة لأهداف المرحلة القادمة فيكفي- كما سبق الذكر- إرسال استمارة التقييم للإطار المعني ليطلع إلى ما هو مطلوب منه. أما باقي المستجوبين فإن نسبة **03 %** منهم لم تقم بعملية إجراء مقابلة تقييم، كما أكدوا لنا على الإطلاق لأسباب لم يتم الكشف عنها. في حين امتنعت نسبة **02 %** عن الإجابة.

من أهم غايات إجراء **مقابلة تقييم الأداء** هو قياس مدى تحقيق النتائج، سواء بالنسبة للمؤسسة أو الفرد، وذلك لتحسين مستوى أدائهما على حد السواء. ولهذا الغرض تؤكد السياسة العامة المتعلقة بقياس وتقييم أداء الإطارات بمؤسسة البحث، على أن غاية هذه العملية بالنسبة للإطار هي تمكينه من " التفاوض حول الأهداف المسطرة من جهة، ثم معرفة مستوى أدائه مقارنة بما يطمح إليه. و كذا التعبير عن مشروعه الوظيفي" (1). وهذا يحتاج بالتأكيد إلى توافر مجموعة من المعلومات لدى المستخدم عن أدائه. وفي هذا المجال يقر علماء السلوك والأداء " أن الموظفين لن يرفعوا مستوى أدائهم دون أن تتوفر لهم معلومات مرتدة حول أدائهم" (2). و لذا فإن خطوة **نقل نتائج التقييم** للعاملين- من الناحية العملية- من أهم الخطوات الواجب الحر f عليها في سيرورة عملية التقييم.

وفي خضم هذه الظروف التي سبقت بالشرح والتحليل حول ميكانيزمات تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء المؤسسة محل البحث، نبحث في هذه النقطة عن مدى حر f الإطارات الخاضعة للتقييم على معرفة النتائج المحققة من خلال سؤالهم عن النتائج التي تم تحقيقها في الفترة الماضية، فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (14) يبين نقل نتائج قياس وتقييم أداء الإطارات الخاضعة للتقييم.

النتـــــائج	التكـــرار	النســـبة
- تقييم مدى تحقيق الأهداف.	33	%33
- الرضا عن العمل المنجز.	18	%18
- ليس هناك نتائج لعدم وجود المتابعة.	30	%30
- غـــــامضة.	03	%03
- لا تــــوجد إجابة.	16	%16
المجمـــوع الكــلـــي.	100	%100

تظهر نتائج الجدول أنه من بين الأفراد المستجوبين هناك نسبة **%33** منهم يجيبون بأن عملية نقل النتائج ركزت على مدى تحقيق الأهداف المسطرة، دون الاهتمام بالفرد على الرغم من أنه عامل أساسي في تحقيق هذه الأهداف. في حين يجيب **%30** من الإطارات المستجوبة أنه ليس هناك نتائج، لأنه لا توجد متابعة فالإطار لا يعلم هل حقق نتائج أم لا؟ وماذا عن مستوى ما حققه ؟ وهو في الغالب لا يستطيع أن يسأل مباشرة عـن

----

(1) السياسة العامة المتعلقة بنظام قياس وتقييم الأداء الخاصة بسوناطراك.

(2) سيزلاجي دوس، مرجع سابق، f 3.

هذه الأمور، لكنه يمكن أن يحكم على نتيجة أعمله من خلال النقطة التقييمية، التي يتحصل عليها إثر تطبيق **نظام التنقيط** **système de notation**. حيث يعتقد الجميع بأنها المعيار والمقياس الحقيقي والوحيد لحد الآن لقياس مدى نجاحهم في تحقيق أهداف المؤسسة وليس نظام قياس و تقييم الأداء. في حين يؤكد القائمين على تطبيق هذا الأخير في مديرية الموارد البشرية أن العمل بنظام التنقيط، من أهم العراقيل التي تواجه النظام الجديد.

أما نسبة **18%** من الإطارات المستجوبة أكدت أن نقل النتائج بالنسبة لهم، كان في شكل استحسان أو تعبير عن الرضا عن العمل المنجز. أما نسبة **16%** من المستجوبين والذين لم يقدموا إجابات، و ذلك لعدم اهتمامهم بالنتائج، التي لم تناقش معهم أبدا ولم تنقل إليهم أي معلومة عن ما تم إنجازه للأسباب سباقة الذكر، بالإضافة إلى عملية القياس والتقييم – بالنسبة لهم- ما هو إلا إجراء شكلي، لا يزيد عن تحديد الأهداف التي تريدها المؤسسة، وزيادة مستوى أدائها ولا يوجد أي دليل على الاهتمام بالمشروع الوظيفي الفردي، لأنه لم تطبق المبادئ التي جاء بها النظام الجديد. أما نسبة **03%** من مجموعة المستجوبين فتأكد غموض هذه العملية بالنسبة لهم، وقد تأكد لنا ذلك من خلال الإطلاع على وثيقة خاصة بالمؤسسة محل الدراسة وتتعلق بالمراسلات والتوصيات، الخاصة بتطبيق نظام قياس وتقييم الأداء في سوناطراك **(Bilan d exercice du sap 99/2000)**. حيث بينت نتائج دراسة استمارات التقييم الموجهة للإطارات من طرف إدارة الموارد البشرية، المكلفة بالتسيير الوظيفي للأفراد أن نسبة **15.89%** منها ليست تامة، لأن النتائج لم تقام على أساس موضوع التقييم. وتؤكد توصيات هذا التنظيم على أن " تقييم النتائج هو وقت مهم في سيرورة العملية، يسمح بإظهار وإبراز كل المجهودات المبذولة "(١)، ونقطة **إبراز المجهودات المبذولة**، هي أساس انشغال المستخدمين. لكن أغلب المشرفين الذين يؤطرون عملية التقييم يحاولون أو يتعمدون التملص من مناقشة المهام الأساسية في الوظيفة، ومدى تحقيق الإطار المساعد لمستوى أداء معين، وذلك لأنه غير محدد بدقة وتبقى الطريقة المناسبة لهذا التحديد تتمثل في **تحليل مناصب العمل** أو **توصيف الوظائف** l'analyse du poste لذا فقد تراوحت الإجابات السابقة بين مهتم إلى قليل الاهتمام بالنتائج ونقلها إليه.

و بالحديث عن المشروع الوظيفي للأفراد، تكون المؤسسة قد فتحت المجال أمام إطاراتها للكشف عن طموحاتهم وتخطيط مسارهم الوظيفي، لذا فقد تبنت المؤسسة سياسة عامة لتسيير مواردها البشرية تقوم على نظام تسيير المسار الوظيفي كوظيفة أساسية " تسمح بالتكفل وتنظيم تنمية وتطوير وظيفة الموارد البشرية بها " (٢). و ذلك باستخدام الطرق والوسائل الملائمة وأهمها نظام قياس و تقييم الأداء. فما هي سياسة تسيير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسة؟ وكيف تعمل على التكفل و تنظيم تسيير المسار الوظيفي لهؤلاء الإطارات ؟ لاسيما ما تعلق بالترقية، النقل، والتكوين التي تعتمدها كأساس للمشروع الوظيفي، كما جاء في تحليل استمارة التقييم والتي تعتبر في هذه الحال نتيجة لفعالية نظام قياس وتقييم الأداء. وخلاصة نجاح نظام تسيير المسار الوظيفي للإطارات بالمؤسسة.

---

(1)Bilan du SAP 99/2000 détail des fiches réalisées par ITEM (Direction ressources Humaines, Hassi Messaoud).

(2) Politique de gestion des carrières, (sonatrach).

وقد وضع نظام المسار الوظيفي في سوناطراك بموجب القرار رقم D-١٨٠المؤرخ فـي 1997/01/04 والمتعلق بالسياسة العامة لتسيير المسار الوظيفي، وحسب ما جـاء فيه أن:
تسيير المسار الوظيفي بالمؤسسة هو النشاط الذي يسمح بتنظيم والتكفل بتنمية الموارد البشرية على أساس:

- المشروع الوظيفي le projet professionnel الذي يقوم بشرحه وتوضيحه الإطار المعني بالأمر و تصادق عليه المؤسسة.
- قدرات ومؤهلات كل فرد.

وهذا طبعا في حدود ما تسمح به إمكانيات المؤسسة واحتياجاتها.

ويتم تخطيط وتنظيم ومراقبة تطوير قدرات الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة بغرض:

- الاستجابة للاحتياجات الحالية والمتوقعة للمؤسسة تماشيا مع أهدافها المسطرة.
- الاستجابة لطموحات الأفراد وتحفيزهم من أجل تحقيق أداء أفضل.

ويهدف نظام تسيير المسار الوظيفي في سوناطراك إلى:

- توسيع الموارد البشرية بتنويع الاختيارات والمؤهلات.
- تطوير القدرات ورفع مستوى الأداء.
- اكتشاف المهارات وتحضير نظام المناوبة.

ويقوم هذا النظام على الأسس والمبادئ التالية:

1-**التنظيم** : أنشأ نظام تسيير المسار الوظيفي من أجل تطوير التنظيم وتكييفه مع أهداف المؤسسة.
٢-**التنسيق**: ترتبط وظيفة تسيير الموارد البشرية بمجالات أخرى متعددة في وظيفة إدارة الموارد البشرية كـ :

- التسيير التوقعي للأفراد والوظائف.
- الاختيار و التوظيف و الاختيار.
- التـكوين.
- تنظيم: الشعب، الوظائف...
- الأجـور.

ويعطي هذا الارتباط لوظيفة تسيير الموارد البشرية كل ما يمكن من المعلومات اللازمة، من أجل التنسيق بين مختلف هذه المجالات.
٣- **وظيفة تسيير الموارد البشرية:** هي وظيفة تتوزع مهامها بين المختصين في إدارة الموارد البشرية ومجموع إدارة المؤسسة، بحيث تعتبر الإدارة شريك أساسي لتطوير وظائف الأفراد في إطار النسق العام الذي تحدده المؤسسة، خاصة ما تعلق بالشروط اللازمة لتحقيق المشاريع الوظيفية المصادق عليها.
٤-**الشفافية:** في قواعد تسيير المسار الوظيفي ويتحقق من خلال الصرامة والعدالة في تطبيقه وهو الضمان الذي تقدمه المؤسسة على مستوى المسؤولين ومن خلالهم في كل المستويات الأخرى.

٥- **التقيـيم**: تقييم الأداء وتقدير المؤهلات هي أساس تسيير المسار الوظيفي وعملية التقييم تسمح بمعرفة مدى مساهمة كل فرد (أو إطار) في تحقيق أهداف المؤسسة.

٦-**تحـديد نظام المناوبة**: وتنظيمه وهو أمر يشكل محور إستراتيجي في تسيير الموارد البشرية بقسم الإنتاج، نظرا لتأثيره البالغ على ظروف تحقيق الأهداف وأهمية التنسيق بين الوحدات المتناوبة لضمان استمرارية تحقيق الأهداف بنفس الوتيرة فلا يقع العبء على فريق دون الآخـر، وهو انشغال طرحه العديد من الإطارات المستجوبة، وقامت بعض المديريات بمبادرات رائدة التجاوز هذه العقبة نذكر منها: مبادرة مديرية الإعلام الآلي بقسم الإنتـاج - **حاسي مسعود**-، حيث سطرت أهداف السنوية وحددت الآجال الأزمة لإنجازها والإطارات المكلفة بالمهام، وجمعتها في مذكرة شملت شرحا مفصلا لكل هذه الأمور، الأهداف المرحلية والأهداف العامة، ومعلومات خاصة بالإطارات المنفذة وأساليب التنسيق بينها لاسيما خلال العمل في فترات المناوبة، وهي مبادرة عملية جدا خاصة إذا اتسم العمل بروح الفريق وأشتمل الفريق على عدد معقول من الإطارات تحرص علي بناء شبكة اتصالات بينها ويحضون بإشراف متميز.

٧- **المشروع الوظيفي**: يقصد نظام المسار الوظيفي من خلال إنجاز هذا المشروع الى إرساء أصول الشراكة بين الفاعلين وهما:

- المساعدين (أو الإطارات) المكلفة بشرح مشروعها الوظيفي وكشف عن طموحاته من خلاله.
- المسؤولين (أو المشرفين): الذين يصادقون على المشروع الوظيفي ويساعدون الإطارات على تحقيقه والمشروع الوظيفي في تعريف سوناطراك هو البرنامج أو التصميم الذي يقترحه الإطار لرسم مساره الوظيفي في المستقبل، حيث يتم تنفيذ هذه المشاريع الوظيفية الفردية وتحقيقها وتسجيلها في إطار إلتقاء المنافع لكل من المؤسسة والأفراد على حد السواء

٨- **التدابير المصاحبة**: تكشف حركة تسيير المسار الوظيفي للأفراد عن مجموعة ملحة من الإجراءات (أو التدابير) المصاحبة لهذه العملية، لاسيما التكوين الذي يسمح بتحديث و/أو تنمية نوعية القدرات الموجودة حيث يستوجب أن يدعم المشروع الوظيفي للأفراد بتدابير مصاحبة نوعية ومكثفة، تظهر في اقتراحات الأفراد وتصادق عليه المؤسسة كما ظهر ذلك جليا في استمارة التقييم فيما سبق.

٩- **النقل (أو التحويل)**: أحد أهم قواعد نظام تسيير المسار الوظيفي الذي تعتمده سوناطراك وتهدف من خلال إلى تحقيق:

- الليونة التنظيمية.
- تكييف الأفراد
- تنويع الخبرات المهنية لدى الأفراد

و كما يبد واضحا أن هذه المبادئ والأسس حملت مشروع نظام طموح، يحاول استخدام نظام قياس وتقييم الأداء كوسيلة إستراتيجية بهدف تنمية القدرات وتحقيق المشروع الوظيفي للإطارات، في حدود احتياجات المؤسسة وطموحات الأفراد، بما يخدم الطرفين لذا فقد تركز الاهتمام كـما رأينا من خلال استمارة التقييم و مبادئ نظام تسيير المسار الوظيفي عـلى

الترقية والنقل والتكوين بالنسبة لهم، لكن ما رأي هؤلاء الإطارات في الدور الذي يلعبه نظام قياس و تقييم الأداء في التأثير على هذه المجالات؟ التي تهم مشروعهم الوظيفي كما تخدم قرارات المؤسسة لما يجب أن تعده من موارد بشرية تستجيب إلى احتياجاتها الحالية والمتوقعة.

جـدول رقم (١٥) يبين رأي الإطارات المقيمة حول تأثير تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء على مسارهم الوظيفي من خلال الترقية.

تأثير النظام على الترقيـة				التكـرار	النسـبة %
نعم	**لا أعلم إذا كان لها علاقة بعملية التقييم أم لا.**	١٠	%52,63	19	19
	لأني تحصلت على نقطة جيدة.	05	%26.31		
	حققت درجة أعلى على أساس الأقدمية.	02	%10,53		
	المسؤول يقدر كفاءتي.	02	%10,53		
لا	**ذاتية التقييم وانعدام روح المسؤولية لدى المقيمين.**	12	%15,19	79	79
	ليس لنظام التقييم أي تأثير.	38	%48,10		
	لعـدم المتابعـة.	10	%12,66		
	نظام الترقية يقوم بشكل أساسي على الأقدمية.	10	%12,66		
	لا تعـليـق.	09	%11,39		
لا جـواب				**02**	**02**
المجموع الكلي				**100**	**100**

بالنسبة للترقية، تظهر الإجابات أن نسبة **79%** لم يتحصلوا على ترقية، في حين أن **19%** من المستجوبين حصلوا في الفترة الأخيرة على ترقية، و**02 %** لم يقدموا لنا جوابا، لكن هل من أجاب **بنعم** لحصولهم على ترقية يعتقدون أن ذلك كان بفعل تأثير نظام قياس وتقييم الأداء ؟.

لقد أجابت نسبة **52, 63%** (من أصل 19 مستجوب) بأنه لا يعلم بالتحديد ما إذا كان الأمر الترقية علاقة بعملية التقييم أم لا، بما يدعونا إلى طرح تساؤل حول مبدأ مهم تقوم عليه هذه العملية وهو ضرورة الاتصال في جو من الشفافية في نقل المعلومات إلى الأطراف المعنية ليعرفوا مستوى أدائهم ومدى تحقيقهم للنتائج أو أهداف المؤسسة، ثم ما هو موقف الإدارة (أو المؤسسة) منهم حتى يسود الاطمئنان والرضا، وبالتالي تقديم أفضل ما عندهم من أداء والاستمرار في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير طموحاتهم لصالح الطرفين، وتـؤكد نـسبة **26, 31 %** من المستجوبين(من أصل 19 الذين أجابوا بنعم) أن **النظام التنقيط** أكبر تأثير في هذا المجال،وكما توضح سابقا أن هذا النظام الساري المفعول والذي عملت به المؤسسة ومازالت، وهو بالنسبة لهؤلاء الإطارات أكثر مصداقية وقناعة من النظام الجديد، لأنهم على الأقل يعملون بالدرجة التي تحصلوا عليها ولها علاقة مباشرة وواضحة بنظام العلاوات والمكافآت الذي تعمل به **سوناطراك،** وهذا معلوم لدى الجميع، لذا يعتبر من أكبر العقبات أمام تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء **(SAP)** بها، لأنها لم تكييفهما ليعملا على الأقل سويا حتى يتم إرساء النظام الجديد تدريجيا أو إلغاء العمل بالنظام الأول كذلك تدريجيا- إذا كان في نية المؤسسة فعل ذلك-، أما نسبة **10,53%** من المستجوبين فيجيبون

بأنهم تحصلوا على درجة أعلى على أساس **الأقدمية** وهي المتغير الحقيقي والوحيد الذي يعتبرونه معيارا أساسيا للحصول على ترقية في المؤسسة، ولم يكن تطبيق نظام التقييم بالنسبة لهم سوى إجراء شكلي، ونسبة **10,53%** أيضا من المستجوبين (من أصل 19إطار) تؤكد أن حصولهم على ترقية جاء بناءا **على تقدير المسؤول للكفاءة في الأداء** وهذا بعد الجهد الذي يبذل في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بفعل تأثير تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء، وللإشارة فإن هذا الأمر في الواقع وكما أكد لنا القائمون بتسيير المسار الوظيفي في إدارة الموارد البشرية والوسائل محل البحث أمر نادر الحدوث أو قد يحدث صدفة، لأن مجال تطبيق هذا النظام مزال ضيق النطاق، كما أن المسؤولين لا يجدون الجرأة ولا القناعة الكافية للمصادقة على المشاريع الوظيفية الفردية للإطارات المعلنة ولا يتحملون مسؤولياتهم اتجاهها، ولهذا السبب خاصة لا تجد الكثير من هذه المشاريع سبيلها للتطبيق، لأنها لا تحصل على المصداقية أو المصادقة عليها من طرف المشرف المباشر، ولذا يضطر المسؤولين عن تسيير المسار الوظيفي للعمل بالأنظمة السائدة كالأقدمية، ونظام التنقيط الذي يطبق بالتوازي مع النظام محل التطبيق(**SAP**)، ويكتفون بإجراء رزنامة أو جرد سنوي لنسبة تطبيق نظام التقييم عن طريق مقارنة الاستمارات التي تم ملأها مع عدد الإطارات المسجلة وتقديم تقرير عن ظروف التطبيق وصعوباته والتوصيات الممكنة.

أما بالنسبة للذين أجابوا بـ **لا** لعدم حصولهم على ترقية وأثر عملية قياس وتقييم الأداء على ذلك، فترجع نسبة **48, 10 %** من المستجوبين (من أصل 79 مستجوب) أنهم لم يحصلوا على ترقية رغم أنهم بذلوا جهودا معتبرة لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك لعدم تأثير هذا النظام على قرارات إدارة الموارد البشرية في هذا المجال، أما نسبة **15,19%** (من أصل 79 مستجوب) فأرجعوا ذلك إلى **ذاتية التقييم وانعدام روح المسؤولية** عند المشرفين على عملية التقييم بعدم المصادقة على المشاريع الفردية الوظيفية للإطارات وعدم مساعدتهم على تحقيقها، عملا بمبادئ تسيير المسار الوظيفي الذي تقره المؤسسة، ونسبة **12,66%** من المستجوبين ترجع الأمر **لعدم المتابعة** رغم أنه مبدأ أساسي لتطبيق هذا النظام، حسبما جاء في السياسة العامة المتعلقة لتطبيق نظام قياس وتقييم الأداء حيث تؤكد على عملية التقييم يجب أن تكون دائمة ومستمرة، وتؤكد نسبة **12,66 %** من الإطارات المستجوبة على أن نظام الترقية يقوم بشكل أساسي على الأقدمية ولا مجال التأثير نظام قياس وتقييم الأداء، في هذا المجال وهو سبب عدم حصولهم على أي تقدم في مشاريعهم الوظيفية- من وجهة نظرهم – رغم خضوعهم المتكرر لعملية التقييم وتقديمهم لنتائج مرضية، لكن لم يكن لهذه الجهود أي تقدير ولا اعتبار، أما النسبة الباقية وتقدر بـ **11,39%** فهم من الذين أجابوا بـ **لا** وليس لديهم أي تعليق.

جدول رقم (١٦) يبين رأي الإطارات المقيمة حول تأثير تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء على مسارهم الوظيفي من خلال الحراك.

تأثير النظام على الحراك				التكـــرار	النســـبة %
نعم	لكن لست متأكد أن هناك لتأثير تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء.	05	%35,72	14	14
	لا تعلـــــيق.	04	%28,57		
	تحويل داخل الهيكل لنقص الأفراد.	03	%21,43		
	تسيير مرتبط بالتنظيم.	02	%14,28		
لا	لا تعلـــــيق.	29	%35,80	81	81
	لإغلاق عمليات التنقـــل.	19	%23,45		
	نظام التسيير الحالي لا يتوافق مع نظام قياس وتقييم الأداء.	13	%16,05		
	لانعدام المتابعة.	10	%12,35		
	ليـــس لدي فكـــرة.	10	%12,35		
لا جـــواب				**05**	**05**
المجموع الكلي				**100**	**100**

تعتمد المؤسسة **التنقل كمبدأ ووسيلة لتسيير المسار الوظيفي للإطارات** كما جاء في السياسة العامة لسوناطراك، ومن خلال الاستجواب الذي قمنا به كانت نتائج تأثير نظام قياس وتقييم الأداء للإطارات على التنقل ضمن مسارهم الوظيفي كالتالي: ونسبة**81%** أجابوا **بـ لا،** نسبة **14%** أجابوا **بـنعـم،** في حين امتنع **05%** عن الإجابة

ويعلل المجيبين **بنــعم** إجابتهم كما يلي: نسبة**72 ,35 %** (من أصل14 مجيب **بنــعم**) ليسوا متأكدين أن التنقل الذي تم بالنسبة لهم له علاقة بتطبيق نظام التقييم الجديد، وهو ما يؤكد دائما حضور الأسباب السابقة من **نقص الإعلام والاتصال**، الذي يجب أن يصاحب تطبيق هذا النظام ليساعد على إرسائه وشرحه للإطارات الخاضعين له، حتى يتضح لهم مدى تأثيره على مسارهم الوظيفي لمزيد من العمل من أجل التحسيس والتحفيز هذا من جهة، ومن جهة ثانية لنقل المعلومات المرتدة للإطارات الموظفة، لتتعرف على مستوى أدائها والتخطيط على أساسه لطموحاتهم وحاجاتهم من خلال المشروع الوظيفي الفردي، ضمن النسق العام لتسيير المؤسسة واحتياجاتها الحالية والمتوقعة من الموارد البشرية، أما نسبة **57 ,28%** من المستجوبين فلم يقدموا أي تعليق، في حين أن نسبة **43 ,21%** من المستجوبين قالوا أن تحويلهم تم داخل الهيكل الذي يعملون فيه **لنقص الأفراد ولخبرتهم** في الميدان، ولا يبدوا لهم أن ذلك بفعل تأثير نظام التقييم الجديد بالضرورة، بل يبدوا أنه أجراء لتلبية احتياجات المؤسسة أكثر من أي أمر أخر، وتؤكد النسبة المتبقية وتقدر بـ **28 ,14%** من المستجوبين أن عملية تحويلهم **مرتبطة بالتسيير العام لتنظيم الهياكل** أكثر منه نتيجة لطموحات الأفراد، التي يقرها تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء من خلال المشروع الوظيفي الفردي.

أما الذين أجابوا بـ **لا** لعدم وجود أي تأثير لتطبيق نظام قياس وتقييم الأداء على مسارهم الوظيفي فيما يخ f التنقل، فإن نسبة **80 ,35%** من المستجوبين (من أصل 81 أجابوا بـ لا) ليس لديهم تعليق على ما يحدث، في حين تؤكد نسبة **45 ,23%** مـ ـ ـ ـ ن

الإطارات المستجوبة أن هناك إغلاق لعمليات التحويل خاصة الجغرافي، علما أن المؤسسة تعتمد نظام التنقل من خلال السياسة العامة لنظام تسيير المسار الوظيفي على أنه يضمن لها:

- الليونة في تنظيم وسهولة تحريك الأفراد ذوي الكفاءات لتغطية النق f المسجل.
- تكييف الأفراد مع ظروف العمل والمحيطة.
- تنويع الخبرات المهنية لمواردها البشرية.

أما كطريقة لتطبيق تسيير المسار الوظيفي فإن مؤسسـ ـة **سـوناطراك** تقر العمل بـ : **الحراك الوظيفي** أي بين الوظائف والشعب والهياكل كصنف أول، أما الصـنف الثـانـ ـي فهو **الحراك الجغرافي،** وفي مثل هذه الأحوال فإنه يتبادر للكثيرين الصنف الثاني لنقل لكن لا تسمح به ظروف المؤسسة إلا نادرا جدا، ولهذا فإن نسبة **05 ,16%** من الإطارات المستجوبة تؤكد أن نظام التسيير الحالي في هذا المجال **لا يتوافق مع ما جاء في سياسة ونظام قياس وتقييم الأداء**، وهذا ما يتطلب مزيد من عقلنة السياسات المطبقة وتكييفها أكثر مع الظروف الحقيقية لعملها، حتى تجد مصداقيتها عند المستخدمين، في حين تؤكد نسبة **35 ,12%** من الإطارات المستجوبة مرة أخرى على نقطة **عدم المتابعة** حيث أصبح الكثير منهم يترجمها على أنها مؤشر على عدم الجدية والمواصلة في وضع هذا النظام الجديد وتطبيقه، بالرغم من أن السياسة العامة المتعلقة بنظام قياس وتقييم الأداء في الفقرة الخاصة بطرق تطبيق هذا النظام تؤكد على **مبدأ المتابعة**، التي تخطط وتقوم على أساس نظام التحقيق (أو التقرير) وتسمح بـ :

- تحديد مستوى أداء الأفراد ووضعيا تهم المهنية.
- الاتصال والاتفاق حول الشروط المناسبة لتوظيف نظام قياس وتقييم الأداء في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.
- تقديم المساعدات الكافية للمستخدمين لتحقيق طموحاتهم وتحفيزهم وبالتالي الاستجابة لحاجات المؤسسة.

وغياب هذا الإجراء أثار الكثير من الاستفهام في مصداقية تطبيق هذا النظام بين أوساط الإطارات الخاضعة للتقييم، وجعل منه بالنسبة للكثيرين منهم **إجراء إداري شكلي** يزيد من أعبائهم، وعند البعض الآخر خيبة أمل، لعدم نجاح مشروعه الوظيفي الذي يعلق عليه أمالا كبيرة، أما النسبة الباقية **35 ,12%** من المستجوبين فتجيب بأنه ليس لديها فكرة، بما يؤكد أن سيرورة عملية التقييم التي تحاول إرسائها مؤسسة سوناطراك تتم في **حلقات متقطعة،** حيث يتم تجاوز بعض المراحل الهامة لاسيما وأن هذا النظام مازال في مرحلة الاختبار والإرساء وتحقيق المصداقية بين الإطارات وفي النسق العام لتنظيم تسيير المسار الوظيفي، ومن ثم إدارة الموارد البشرية وكل ما يتعلق بالإدارة العامة للمؤسسة في هذا المجال، والتي بدون شك قد سخرت لأعداده ودراسته ميزانية وجهد معتبر، بما يجعلها

تحرص على ضبط ميكانيزمات تطبيقه، لاسيما وأن المشروع طموح وذو أبعاد إستراتيجية هامة إذا طبقت الشروط اللازمة لوضعه وتطبيقه، وأهمها كما أكدت إجابات الكثيرين على ضرورة الاهتمام بالاتصال كعامل مدعم لإرساء قواعد النظام وتطبيق مبادئه، حيث تسمح بكسر الحواجز النفسية والمادية بين المشرف ومساعديه، هذه العلاقة التي تعتبر من أهم المساعدات التي يقدمها التنظيم لتطوير موارده البشرية، حيث يجب أن يعمل نظام الاتصال هنا على:

- " التأكيد للأفراد أن الأداء المميز للوظيفة هو الذي ينمي قدراته على الاتصال بسهولة لاسيما مع مسؤوليه كما هو الحال مع الزملاء وبقية العاملين في القطاع.
- إطلاع الأفراد على المشاريع التنظيمية في القطاع.
- علام الأفراد بالسياسات المطبقة وتطبيقاتها في حالة وجود مستجدات وتوضيح الأهداف.
- تقديم المعلومات الكافية على توصيف وتقييم الوظائف التي تقود القدرات إلى تطوير المسار الوظيفي للأفراد وتعريف العاملين بالشعب والوظائف التي يتضمنها تنظيم المؤسسة" (1)

جـــدول رقـــم (١٧) يبين رأي الإطارات المقيمة حول تأثير تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء على مسارهم الوظيفي من خلال التكـــوين.

تأثير النظام على التكوين				التكـــرار	النســـبة %
نعم	في شكل تربصات وملتقيات قصيرة المـــدى	18	%51,43	35	35
	لا أدري بالضبط إن تم ذلك على أساس نتائج قياس وتقييم الأداء	10	%28,57		
	نتائج إيجابية لكن غير كافية	05	%14,29		
	لا تعليـــــق	02	%05,71		
لا	لا يوجد أي تأثير لنظام قياس وتقييم الأداء	22	%37,93	58	58
	غامـــضة	16	%27,59		
	عـــدم التابعـــــة	10	%17,24		
	لا أدري	10	%17,24		
لا جـــواب				07	07
المجموع الكلي				**100**	**100**

تعتبر السياسة العامة لتسيير المسار الوظيفي **التكـوين** من المبادئ التي يقوم عليه نظامها والخاصة **بالتدابير المصاحبة لعملية تقييم المشروع الوظيفي ويدعمها**، حيث " يسمح التكوين بتحديث و/ أو تنمية القدرات الفردية، وذلك باختيار تدابير نوعيه ومكيفه مع طموحات الأفراد وحاجات المؤسسة " (2)، فكيف تقيم الإطارات المستجوبة تأثير نتائج نظـام قياس وتقييم الأداء، فيما يخص التكوين على مسارهم الوظيفي ؟ وأضفت الإجابات إلى النتائج الموالية:

(1) sekiou (L) et autres, op, cit, p 240.
(2) politique générale en matière de Gestion de Carrière, sonatrach.

حيث تجيب نسبة **35%** **بنعم** فمن يرو أن لنظام قياس وتقييم الأداء تأثير في حصولهم على تكوين ومنهم نسبة **58%** يجيبون بـ **لا**، في حين **07%** من المستجوبين لا جواب لديهم.

في الواقع تهتم مديرية الموارد البشرية بصورة واضحة ومن ورائها **سوناطراك** بنظام وتنظيم تكوين مواردها البشرية على مختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، وقد خصصت لذلك مصلحة قائمة بذاتها، وكانت من بين أهم المصالح التي زرناها أثناء الدورة التكوينية، التي قمنا بها على مستوى حاسي مسعود أين كانت لنا مجموعة من المقابلات مع إطاراتها القائمة بالإعداد والتحضير لمختلف عمليات التكوين، كما كانت لنا فرصة المقابلة مع المسؤول المشرف على هذه العملية، وكان له تدخل هام وتوضيح مسهب حول علاقة نتائج قياس وتقييم الأداء وتطبيقاته بنظام التكوين في المؤسسة، حيث يتطلب ذلك من المسؤول المباشر عن تقييم الإطارات تحمل مسؤولياته الكاملة أمام حاجات المؤسسة وطموحات الأفراد هذا من ناحية، كما يتطلب درجة كبيرة من التنسيق والمسؤولية على مستوى وظيفة تسيير المسار الوظيفي بصورة أساسية من جهة ثانية، لأنها المسؤولة عن تطبيق نظام التقييم والتنسيق بينه وبين مجالات تأثيريه الأخرى، بما يسمح لإدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات المناسبة، وما تواجهه هذه العلاقة من صعوبات ؟ وأين يمكن أن تكون هذه الصعوبات ؟ وهو ما سندعم به تفسير وتحليل الإجابات المقدمة فيما يلي:

من بين الذين أجابوا **بـنعـم** **51, 43 %** من الإطارات المستجوبة (من أصل 35 مجيب بـنعم) تصرح بأنها قامت بتكوين على شكل تربصات أو ملتقيات لفترات قصيرة المدى، ولم تحدد لنا بالضبط هل هو بفعل تأثير تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء، لكن نسبة **28, 57%** من الإطارات المستجوبة بمن أجابوا **بـنعـم** يؤكدون أنهم لا يدرون بالضبط إن تم ترشيحهم وحصولهم على تكوين على أساس نتائج عملية التقييم أم لا، وهذا ما يؤكد من جديد حاجة الإطار للإعلام والاتصال، وفهم السياسات وتطبيقاتها من حوله بإعلامهم بالمستجدات ومجالات تطبيقاتها، وهو ما يدعونا هنا لطرح فكرتين تتعلقان بنظام قياس وتقييم الأداء والمشروع الوظيفي الفردي فيما يخص أولا ضرورة **تحديد الأهداف**(1) **من التكوين** من باب أنها إجراءات مصاحبة لهذه العمليات من أجل تحسين أدائه والاستجابة لطموحاته ضمن حدود إمكانيات المؤسسة واحتياجاتها، حيث تمكنه هذه المعلومات من فهم الهدف الأساسي من تكوينه وإمكانية تسيطر لأهدافه الخاصة، أين يتوقع من الفرد أن يبذل جهدا للاستفادة قدر الإمكان من هذا التكوين، ومن جهة ثانية فهو يولد لديه دافع أقوى من **التحفيز**(2) عندما يحدد بدقة أهداف التكوين وإستراتيجياتها بما يخدم مشرعه الفردي والنظام العام، وتقر نسبة **14, 29%** من الإطارات المستجوبة أن نتائج هذه العملية إيجابية لكنها غير كافية لأن هؤلاء لا يعرفون في أغلب الأحيان نتائج تكوينهم، في حين تؤكد الكثير من الأبحاث أنه حتى " ينجح المكون في تكوينه وتمكنه من التقنيات لابد له من معرفة نتيجة كل نشاط يقوم به"(3)، أما النسبة الباقية **71 ,5 0%** من المستجوبين فلا تعليق لديهم.

----

(1) Sekiou (L) et autres , Op, cit . p 370.
(2) Ibid, p730.
(3) Ibid,p730.

أما الذين أجابوا بـ لا لعدم حصولهم على تكوين رغم قيامهم بعملية التقييم وتسجيل فتجيب نسبة **37, 93%** من الإطارات المستجوبة (من أصل 58 إطار) بأنه لا يوجد تأثير النظام قياس وتقييم الأداء لأنه غير ساري المفعـ ـول ولا يزيد عن كونه إجراء شكلي لا أثر له في الواقع على سير المسار الوظيفي للفرد، أما نسبة **27, 59%** من المستجوبين تقول أن هذه العملية غامضة بالنسبة لهم لأنه من المفروض أن تتم هذه العملية على أساس المشروع الفردي الوظيفي ونتائج عملية تقييم تحقيق الأهداف المحددة وفي إطار تحسين نقاط القصور التي تظهر في أداء الأفراد وكذا الكشف عن نقاط القوة فيه وإبراز مؤهلاتهم وقدراتهم للحصول على توجيه سليم لمساره الوظيفي والاستجابة لطموحاته، إذ تظهر هذه الإجراءات على شكل تدابير مصاحبة لاسيما التكوين كما تنص على ذلك السياسة العامة للمؤسسة، لكن بالنسبة لهذه الفئة فلم تتضح لهم الأمور، إذن فحسب المعطيات المتوفرة فهم بهذا الحال في المستوى المطلوب من الأداء بما يستجيب لحاجات المؤسسة وليسوا في حاجة إلى تكوين، في حين ترجع نسبة **17, 24%** من الإطارات المستجوبة ذلك إلى عدم المتابعة وقد وضحنا آثار ذلك في شرح سابق وتكتفي النسبة المتبقية وتقدر أيضا بنسبة**24 ,17 %** من المستجوبين بقول لا أدري.

ونستخلص من كل ما سبق أن نظام التكوين في مؤسسة سوناطراك و إجراءاته تحددها مصلحة التكوين بناءا على طرقها الخاصة، بما تتطلبه الأهداف العامة للمؤسسة واحتياجاتها ضمن النسق العام للإدارة العامة ومديرية الموارد البشرية. بعيدا عن استخدام نتائج تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء، رغم ما جاء في السياسة العامة لتسيير المسار الوظيفي ومبدأ اعتمادها على نظام التقييم، الذي يبدوا أنه وفي الكثير من جوانبه مازال بعيدا عن هذا المستوى من الأبعاد التطبيقية.

- الاستنتاج الجزئي الثاني:

يظهر تحليل نظام تسيير المسار الوظيفي للإطارات في المؤسسة ملامح مشروع طموح وخطة ذكية، تقوم على أساس تقييم أداء الأفراد من طرف المسؤول المباشر لتوجيه قرارات المؤسسة والاستجابة لحاجاتها من الموارد البشرية من جهة، ثم نقل نتائج التقييم ومستوى الأداء إلى هؤلاء الإطارات، حتى يقيموا مستوى أدائهم بأنفسهم ويساهمون في الإشراف على تنظيم مسارهم الوظيفي من خلال المشروع الوظيفي الفردي. والاستجابة لطموحات الأفراد من جهة ثانية. وهو الأمر الذي أغرى طموح الإطارات وحرك آمالهم، وهذا بالفعل ما لاحظناه بأنفسنا وأكده لنا أغلب المستجوبين- إلى درجة جعل الكثير منهم يفكر بنفسه في أنسب الطرق الملائمة لتحسين أدائه وإبراز قدراته ومؤهلاته، وكما أكـد لنا أحـد أفراد العينة – وليس الوحيد أن تحقيق الأهداف المسطرة بالنسبة لوظيفته كان يعترضها مجموعة العراقيل من بينها انعدام بعض الوسائل المادية اللازمة لإنجاز العمل، وكذا العمل بنظام المناوبة الذي لا يضمن معه الإطار عمل من ينوبه بنفس الوتيرة حتى يتم إنجاز المهام في الوقت المناسب، ولذا فقد كان يصل معدل العمل لدى البعض من 12إلى14 ساعة يوميا، ومع ذلك لم تكن النتائج في مستوى طموحاتهم، بل إن الكثير منهم إن لم يقابل مجهوده باللامبالاة فإنه نادرا ما يحصل على محفز يرضيه وتأخذ إنجازاته ومجهودا ته بعين الاعتبار، وكذلك كان الحال في السنة الثانية لكن خفت عزيمته في السنة الثالثة، ويقوم لرابع مرة هذه السنة بعملية التقييم ولم يسع حتى لإجراء المقابلة كالمعتاد، لأنه كما صرح كان الأمر بالنسبة له مجرد حركة إدارية لتحقيق مستوى أداء أعلى، وهذا ما يدعون لإثارة أمر مهم يجب أنه تقوم عليه عملية التقييم ألا وهو **الثقـة**، بمعنى كسب ثقة الإطارات الخاضعة للتقييم وقد حملنا هذه الانشغالات إلى القائمين على تطبيق ومتابعة نظام قياس وتقييم الأداء، والمكلفين بتسيير المسار الوظيفي لهؤلاء الإطارات في المؤسسة فخرجنا بالانشغالات التالية:

- نقص الوعي الفهم و التدريب الكافي للمشرفين على عملية التقييم.
- نقص التحسيس الكافي بهذا المشروع مما جعله عرضة للمقاومة من طرف مجموعة كبيرة من المشرفين والمساعدين على حد سواء.
- تجاوز بعض الخطوات المهمة في سيرورة عملية التقييم، والتي يجب أن ترصد بالكيفية المناسبة والمتناسبة مع المعطيات الواقعية للمؤسسة، كما هو الحال بالنسبة لعملية تحليل مناصب العمل والتي تسمح بتحديد وبدقة المهام الأساسية لكل وظيفة ومستوى الأداء اللازم. وهذا بدوره يساعد على تحديد المعايير ومقاييس الأداء بدقة،بما يعزز مصداقية المقياس بين الإطارات ويكسب ثقتهم ورضاهم بما يدفعهم إلى بذل الجهود اللازمة لتحقيق أفضل النتائج بالنسبة للأفراد وللمؤسسة معا.
- بعد الأهداف التنظيمية أو العامة للمؤسسة في غالب الأحيان عن طموحات وانشغالات المستويات الإدارية الدنيا أو تصوراتهم وذلك لعدم ترجمتها لهم بالوضوح الكافي، لأنه في الغالب تتولى هذه المستويات مهمة تنفيذ وإنجاز هذه الأهداف. لذا فإنه من الضروري أن يتبنى هؤلاء الأفراد هذه الأهداف ويقتنعون بها حتى يقدموا أفضل أداء ممكن.
- عدم توظيف ما جاء في النتائج من توصيات بما يجعلها عقيمة لا تخدم المسار الوظيفي للفرد ولا القرارات التنظيمية والإدارية للمؤسسة، لاسيما وأن النظام السائد والمطبق هو نظام التنقيط الذي يمكن أن يستغل أيضا ليخدم عملية القياس والتقييم ويدعمها، أو يمكن التخلي عنه تدريجيا إلى أن يتم إرساء نظام قياس وتقييم الأداء وتعميمه.

المحور الثالث: تطبيق نظام قياس و تقييم الأداء.

يقيس مدخل الإدارة بالأهداف الأداء و يقيمه عن طريق المقارنة مابين الأهداف الموضوعة للفرد من أجل إنجازها مع ما تم إنجازه فعلا، و يتم ذلك من خلال أربع (04) خطوات رئيسية:

- **الخطوة الأولى:** وتتضمن وضع الأهداف.
- **الخطوة الثانية:** وتتضمن وضع ترتيب زمني مسبق لفترات التنفيذ أو الأداء.
- **الخطوة الثالثة:** تتضمن المقارنة بين مستوى الإنجاز الفعلي وما هو محدد في الهدف الموضوع والموافق عليه بغرض الإنجـ ـاز.
- **الخطوة الرابعة:** وتتضمن تقرير بالأهداف والإستراتيجيات الجديدة الممكنة على ضوء المعطيات الحالية.

وتجيب كل خطوة على هدف من الأهداف الإستراتيجية لعملية التقييم في المؤسسة كتسيير الوقت، واتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة لتسيير الأفراد والوظائف للاستجابة لحاجات الأفراد والمؤسسة معا، وكذا بناء تسيير توقعي يستجيب لطموحات الأفراد والمؤسسة على أسس ومعطيات موضوعية. وتشرف على هذه العملية إدارة الموارد البشرية إلى جانب الإدارة العامة، وتعتبر أغلب هذه التنظيمات أن أفضل طريقة لتحقيق هذه الأغراض تطبيق **طريقة التقييم بالمقابلة**، فما هو تقييم الإطارات المستجوبة لاستعمال هذه الطريقة في مجال تقييم مستوى أدائهم؟ الأمر الذي يدعونا إلى طرح الفرضية الثالثة التي تنـ f على أن:

- لطريقة القياس والتقييم بالمقابلة أثر إيجابي في تقييم أداء الإطارات-

لقد توصلنا من خلال عرض المعطيات الميدانية وتحليل السياسات العامة للأنظمة المتعلقة بنظام قياس وتقييم الأداء في المؤسسة، أنها تريد أن ترقى به لأن لا يكون مجرد حكم يطلق بل سعى الى أن يكون " نظرة عامة تؤخذ على الأداءات والفروق الممكنة وكذا المؤهلات التي يمكن أن تنكشف في نشاط الفرد " (1) على ضوء مجموعة من المعطيات الإستراتيجية والتنظيمية والإجراءات السلوكية والإدارية. والواقع أن تكوين هذه النظرة يتطلب توفر مجموعة من الشروط يجمع عدد من الباحثين على تسميتها **قواعد اللعب** وهي عبارة عن مجموعة أسئلة تعكس إستراتيجية المنظمة وتوجهات الأفراد نحو عملية التقييم. والإجابات عليها تضبط سيرورة هذه العملية، وتحدد الأهداف الفردية والتنظيمية لها، كما يوضحه الطرح التالي:

القاعدة ١: تنظم تحديد موعد مقابلة الأداء وشرح الاختيارات الإستراتيجية والتنظيمية، وكذلك أهداف العملية. ليس هذا فحسب بل يجب تحديد المحركات الأساسية لهذه العملية لاسيما ضبط الإجراءات التحضيرية والاستعدادات الفردية كما ورد في مناقشة الفرضية الأولى.

(1) CASPAR (P) et MILLET (D), OP, Cit, P 94.

القاعدة ٢: نجيب من خلالها على مجموعة أسئلة تكفل تكوين نظرة مدققة حول الموضوع المطروح، وخاصة الإجابة عن السؤالين:

- من يقيّم من ؟
- على أي أساس يتم التقييم ؟

كما جاء عرضه في الفرضية الثانية.

القاعدة ٣: تتعلق بطريقة دمج وتوظيف نظام قياس وتقييم الأداء ونتائجه في السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية من خلال الإجابات على جملة من الانشغالات منها: لماذا يستخدم هذا النظام ؟ وكيف يمكن أن نستخدمه لما هو أفضل بالنسبة للفرد والمنظمة معا بحسب ما تقتضيه الاختيارات الإستراتيجية والتنظيمية المتفق عليها. كأن يسخر لدعم اتخاذ القرارات الإدارية التي تنظم السير الوظيفي للفرد وتلك الخاصة بالترقية، الأجر، التكوين، الحراك المهني والتحفيز... وما هي الوسائل الناجعة لتحقيق هذه الالتزامات اتجاه الفرد والمنظمة ؟ وما هي التدابير الممكن اتخاذها في حالة الانحراف عن هذه المبادئ؟ وهو ما يدعو بالضرورة إلى تحديد الشروط اللازمة، والتي لها تأثير مباشر على نوعية العلاقات الناتجة بين الأطراف الفاعلة انطلاقا من شروط تحقيق استخدام النتائج. لذا كان من الواجب تحديد بعض النقاط المهمة مثلا: نتائج المقابلة تكون مكتوبة أم لا ؟ هل تكون مناقشتها وإعلامها عن طريق المراسلة أم عن طريق الاتصال المباشر؟ هل تتم العملية داخل نفس المصلحة أو تتدخل فيها مصالح أخرى؟... إذن تجيب مجموع هذه الانشغالات وغيرها عن كيفية استخدام نتائج عملية قياس وتقييم الأداء، وهو السؤال الذي سنعمل على الإجابة عليه فيما سيأتي.

نظرا لما تعرفه عملية التقييم وقواعدها الضابطة من تعقيد – باختياراتها وإجراءاتها التنظيمية والسلوكية والإستراتيجية – يتجه رأي العديد من المفكرين إلى وضع مستندات كتابية توضيحية، تساعد الفرد وتوجهه في مختلف مراحل العملية التقييمية وتحفزه على إجراء المقابلة. ومن بينها **دليل المقيّم** le guide de l'apprécie f ويجمع ويلخ هذه القواعد وكيفية تسييرها باعتبارها نشاط وظيفي كباقي النشاطات التي يقوم بها المستخدم بحيث يمثل هذا " النموذج الكتابي لدليل المقيّم الاختيار الذي يعكس المبادئ الأساسية لثقافة التنظيم في إطار المعنى الحقيقي له، والاتفاق بين الشركاء الاجتماعيين " (1) وضمن هذا السياق وفي إطار وجود مجموعة من الوثائق التدعيمية والتي توجـيه الاستخدام الصحيح لمراحل وتقنيات عملية القياس والتقييم. ولنفس الأغراض السابقة تسخر مؤسسة سوناطراك **دليل المقابلة،** وهو عبارة عن مستند مكتوب بحجم صغير يضم سبعة (07) صفحات، وتناقش فيه المحاور التالية*:

1- ماذا نعني بالمقابلة ؟
2- ما هو موضوع –أو حول ماذا تدور- المقابلة ؟
3- متى يتم إجراء المقابلة ؟
4- كيف يتم التحضير لعملية المقابلة ؟

---

(1) CASPAR (P) et MILLET (P.G), OP, Cit, P 96.

* لمزيد من التفاصيل ارجع إلى الملاحق، ملحق رقم (04)

- ترتيبات يجب العمل بها.
- تحضير المقابلة (الوثائق المستندات التي يجب أن يعتمد عليها كل من المسؤول والمساعدين لتساعدهم على التحضير وتوجيه المقابلة).
- تحضير المسؤولين.
- تحضير المساعدين.

5- كيف توجه المقابلة ؟

- لإستماع والحوار.
- طريقة المقابلة.

6- كيف ننهي عملية المقابلة ؟

7- كيف نستعمل (أو نوظف) نتائج المقابلة ؟

8- مجموع مراحل المقابلة ؟

و قد وضحنا في العروض السابقة بالشرح والتحليل العناصر الأربعة الأولى، فماذا عن العناصر المستقية ؟

تعرف المؤسسة محل الدراسة المقابلة بأنها عبارة " وقت مهم للحوار بين المسؤول ومساعديه(1) بحيث تمكنهم من تنظيم الاتصال حول:

- مشاركة المساعدين- وهم الإطارات- في النتائج، التحكم في الوظيفية...
- تحديد أهداف العمل.
- تسيير المسار الوظيفي للإطارات.
- التكوين.

ويتم القيام **بعملية مقابلة تقييم الأداء** في نهاية الإنجاز، مما يظهر أن **المقابلة** مرحلة مهمة في عملية القياس والتقييم التي تعتمدها المؤسسة، ونقوم من خلالها بتحديد:

- مستوى التحكم في الوظيفة.
- مستوى الأداء وشروط تحقيقه.
- ضبط الأهداف الجديدة.
- إمكانيات وأفاق تطوير المسار الوظيفي للإطارات.

فإذا كانت هذه صورة الطرح على مستوى السياسات العامة للمؤسسة، فهل ترقى طريقة مقابلة التقييم الذي تتبناه **سونا طراك** بناءا على اختيار أسلوب التقييم بالأهداف إلى مستوى طموحات الإطارات الخاضعة للتقييم ؟ وهل تراه كافيا لتقييم أدائها ؟.

هذا ما سنعمل على شرحه وتحليله في الفقرات الآتية:

---

(1) Guide de D'entretien, Direction Ressources Humaines- Sonatrach, P 02.

جدول رقم (١٨) يوضح توجه الإطارات الخاضعة للتقييم نحو طريقة التقييم بالمقابلة.

مقابلة الأداء كافية لتقييمك				التكرار	النسبة %
نعم	كافية إذا ما توفرت شروط تطبيقها بموضوعية	٠٧	%29.17	٢٤	٢٤
	تسمح للفرد بتتبع المسار الوظيفي	٠٦	%٢٥		
	فرصة للاتصال	٠٨	%٣٣,٣٣		
	بدون تعليق	٠٣	%١٢,٥٠		
لا	الموضوعية	٢٣	%٣٢,٨٦	٧٠	٧٠
	انعدام المتابعة	١٩	%٢٧,١٤		
	لا تناقش أهدافا بل تتلقى أوامر يجب الالتزام بها	٠٨	%١١,٤٣		
	ليست كـافيـة	٠٨	%١١,٤٣		
	تركز على مناقشة أهداف ونتائج العمل أكثر من الاهتمام بالمسار الوظيفي	١٢	%١٧,١٤		
لا جـــــواب				06	06
المجموع الكلـي				100	%100

تعتبر **المقابلة قياس وتقييم الأداء** من بين الاحتياجات الإدارية العامة التي لا يجوز إغفالها إذا ما أريد لعملية التقييم تحقيق الفوائد المرجوة منها. إذ من الصعوبة توقع نجاح كهذا، وهو يتجاهل أهمية وفائدة المناقشة مع الموظفين في نتائج تقديراتهم وبيان شرحها وتفسيرها، حتى يكون مطلعا وملما بجوانب القصور والقوة في أدائه ويقتنع بذلك، حتى يساهم في وضع **مشروعه الوظيفي** الفردي المناسب لطموحاته، وليتغلب على الصعوبات التي تواجهه بمساعدة رئيسه. ومن ثم رفع كفاءاته في الأداء، وهو الأمر الذي يؤكده أغلب المستجوبين لكن الإشكال المطروح من وجهة نظرهم يرتبط بظروف تطبيقها (أي مقابلة التقييم)، وعليه فقد جاءت الإجابات كما هو موضح في الجدول أعلاه كالتالي:أجاب **٧٠ %** من أفراد العينة **بـ لا** لأن الظروف المتاحة غير مناسبة، في حين ترى نسبة **24%** من الإطارات المستجوبة الذين أجابوا **بنعم** أن مقابلة قياس وتقييم الأداء كافية لتقييم أدائهم، وامتنع **06%** من الإطارات عن الإجابة.

ويبرر كل فريق إجابته على النحو التالي**: 17 ,29%** من الإطارات المستجوبـــة (من أصل 24 أجابوا بنعم) تؤكد الرأي الأول إذا **توفرت شروط تطبيقها بموضوعية**، لأن الطريقة في حد ذاتها فرصة للإطار ليبرهن على قدراته و يحسن مؤهلاته، لكن يبقى الإشكال في إجراءات وظروف تطبيقها بالكيفية التي تحافظ معها المقابلة على فعاليتها. أما نسبة **25%** من المستجوبين فإن مقابلة الأداء بالنسبة لهم **مجال مفتوح لتتبع توجهات مسارهم الوظيفي،** على أساس مناقشة النتائج وتحديد مستويات الأداء، وكذا تعيين حدود المسؤولية لكل الأطراف الفاعلة ودورها في المرحلة القادمة، وهو الأمر الذي تؤكده أيضا نسبة **33 ,33%** من الإطارات المستجوبة- والتي أجابت ب**نعم** – بأن مقابلة قياس وتقييم الأداء **فرصة للاتصال** والنقاش والحوار بين المشرف ومساعديه، حول شروط تحقيق الأهداف والمشاكل المطروحة على مستوى إنجاز المهام والإمكانيات المتوفرة أو الممكنة لحلها. فهي إذن فرصة ثمينة وحاجة ملحة تخدم الطرفين الأفراد والمنظمة على حد سواء، أما نسبة **12, 5٠%** من باقي المستجوبين الذين أجابوا بنعم فليس لديهم تعليق.

ومن بين الأسباب التي تجعل من مقابلة الأداء في نظر الإطارات الذي أجـابوا بـ **لا**- أي أنها غير كافية أو غير مناسبة لتقييم أدائهم- ما تفسره النتائج التالية، حيث أن نسبة **32, 86 %** من الإطارات المستجوبة ترد هذا **لعدم موضوعية** هذه العملية، فهي من جهة تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة المشرفين، وهي في غالب الأحيان رهن اختلاف شخصياتهم، فإذا كان المشرف رجل حوار ويحترم مساعديه مثلا انطبع ذلك على العملية وظروف سيرورتها، وإذا كان الحال غير ذلك فإن ذلك يظهر أيضا في سلوكيات الأفراد، لاسيما أن الجهات المكلفة بالسهر على تطبيق هذا النظام لا تملك حاليا السلطات الكافية واللازمة لتدخل في هذه الأحوال. وحتى لا نجحف في حق المشرفين ونوقع بكل اللوم عليهم، فإن هناك ظروف أخرى قد سبقت الإشارة إليها كعدم توفير أو ضبط بعض الظروف والشروط التمهيدية والمهيأة لوضع هذا النظام، **كالتحسيس بالعملية وتسخير الجهود الكافية لشرحها وتوضيح إجراءاتها وأهدافها لكل المستويات** وكل الأفراد، أيضا **التنسيق بين النظام وباقي الأنظمة الفاعلة الأخرى** في إدارة الموارد البشرية والمديرية العامة، وتركيز على **تدريب المشرفين،**لأن المشرف المباشر بالنسبة للأفراد الخاضعين للتقييم هو المسؤول المباشر والوحيد بسيكولوجيا أمامه على تطبيق العملية التقييمية. لذا عليه أن يتخذ كل الأسباب لأن يكون في المستوى المطلوب منه، أما نسبة **27, 14 %** من المستجوبين فتركز على نقطة **عدم المتابعة،** وهي إلى حد الآن من أهم أسباب تعطيل سيرورة هذا النظام في مؤسسة **سـونا طراك،** حسب ما جاء في موقف إطاراتها الخاضعين لعملية التقييم والمعنيين بالدرجة الأولى بهذا الإجراء، ولعل أهم أسباب عدم المتابعة في هذا المستوى من الطرح يعود في الواقع إلى عدم إتمام حلقات هذا النظام كاملة خاصة ما تعلق بمرحلة **تحليل مناصب العمـل** (أو الوظائف)، وعلاقتها المباشرة بمقاييس ومعايير الأداء، التي تحدد وتضبط مستوى الإنجاز لكل فرد، وتوضيح الأبعاد والأهداف والحدود المسؤولية بين المشرف ومساعديه، وتمكن كل طرف من تحمل تبعات سلوكه كاملة. لكن الفراغ الذي أحدثه غياب هذه الحلقة أثر بوضوح على سيرورة العملية، و لفها بطابع من الغموض أثر سلبا على القرارات الإدارية والتنظيمية الواجب اتخاذها هذا أولا، أما الأمر الثاني فيعود إلى **عدم التنسيق الكافي بين عمل إدارة الموارد البشرية وباقي القطاعات ومديرياتها والمصالح** لتباعد مسافات بعضها نسبيا، **ولعدم توفر سلطة المتابعة والرقابة** على سيرورة عملية التقييم للمديرية المذكورة من جهة أخرى. ونسبة **17, 14 %** من المستجوبين تجيب بأن المشرفين أثناء المقابلة يركزون وبوضوح على **مناقشة ظروف إنجاز الأهداف وتحقيق** النتائج، و لا تحض المناقشات حول المسار الوظيفي بنفس المكانة، لأن هؤلاء المشرفين يرفضون تحمل مسؤولياتهم اتجاه مساعديهم، خاصة عند اتخاذ القرارات الموجهة نحو المشروع الوظيفي للإطارات الواقعة تحت إشرافهم (أو المساعدين)، على الرغم من اقتناع بعضهم بكفاءة هذا الإطار أو ذاك. والأمر يعود إلى الغموض الذي مازال يشوب بعض الجوانب الحساسة في سيرورة العملية، كما سبق الإشارة إليه أما نسبة **11, 43 %**من المستجوبين فتقر بأنه **لا يمكنها مناقشة الأهداف أثناء مقابلة الأداء** ولا تتمكن من ذلك، بل هم يتلقون أوامر محـددة بعيدة عن روح التفاوض وتبادل وجهات النظر ويجب الالتزام بها، مما يجعل من المقابلة سببا لتضييق وخنق روح المبادرة والإبداع لديه. فهي إذا ليست مناسبة لتقييمه في ظروف

كهذه، كما تؤكد نسبة**43, 11%** أيضا من المستجوبين على أن هذه الطريقة **ليست كافية لتقييم أداتهم** دون التفصيل في أسباب هذه الإجابة.

ولأن عملية التقييم دورية فإن ذلك يتطلب أن تتم المقابلة في جو من الاستعدادات والتحضيرات التي تعطيها مكانة مناسبة، الأمر الذي يسمح لنا بتوظيف المعلومات الواردة في الجدول التالــــي:

جـــدول رقم (١٩) يوضح الارتباط بين المعنى الذي تتخذه المقابلة عند الإطار وعلاقتها بالتحضير المسبق للقيام بها.

التحضير المسبق للمقابلـــة / معنى المقـــابلة	نعـــعـــم: التكرار	نعـــعـــم: النسبة%	لا: التكرار	لا: النسبة%
- عملـــية مهـــمة	20	35,19	04	9,30
- فرصـــة للاتصال	12	21,05	04	9,30
- إجـــراء شكلي	07	12,28	10	23,25
- بداية حسنة للإرساء نظام التقييم	10	17,55	02	04,65
- عملية غامضـــة	02	3,50	05	11,63
- لهـــا معنى وحيد رئيس- مرؤوس	00	00	03	6,98
- لا أدري	00	00	01	2,33
لا جواب	06	06	14	32,56
المجمـــوع	57	% 100	43	% 100
المجمـــوع الكلي	100	% 100		

الذي يعطينا صورة عن بعض الشروط والظروف التي سادت أثناء القيام بعملية المقابلة، بما يفسر أكثر التوجهات و الآراء السابقة للإطارات الخاضعة لعملية التقييم على مستوى المؤسسة، وانطباعهم إزاء الإجراءات المطبقة والسلوك الموازي لهذه الانطباعات، وبالتالي موقفهم من طريقة التقييم بالمقابلة.

الواقع أن **مقابلة قياس وتقييم الأداء** تسمح أكثر من غيرها من طرق التقييم المستعملة الأخرى – كما يجمع العلماء - بمناقشة وتبادل الآراء حول النتائج المحققة، وكل ما تعلق **بمستوى الأداء المطلوب و تحقيق الأهداف** الإنتاجية والتنظيمية، من أجل وضع الحلول واقتراح الوسائل المناسبة وتصور الإمكانيات المتاحة حاليا والمتوقعة، لتطوير الأداءات الفردية والجماعية، حسب التوجهات والإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة. و من ثم تحسين

أداء المؤسسة في الحاضر والمستقبل، و لعل ذلك يتطلب مستوى عال من التنظيم والتخطيط لاسيما ما يخص الأفراد ومستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة، حتى يتحقق التوازن بين طموحـات الأفراد وحاجات هذه المؤسسة. لذا فإن التحضير لهذه العملية يطبعها بطابع من الشفافية و المصداقية، التي تؤثر مباشرة في مشاعر الأفراد و اهتماماتهم بعملية التقييم، و لاسيما مقابلة التقييم. و كذلك يرى أفراد العينة من الإطارات الذين حضروا لمقابلة التقييم مسبقا، و يعطون بالمقابل معنى مهم لهذه المقابلة، حيث ترى نسبة **35,19 %** أنها مهمة، أما نسبة **21,05 %** فترى أنها فرصة للاتصال، في حين ترى فيها نسبة **17,55%** من المستجوبين بداية حسنة للإرساء نظام التقييم الجديد. أما الأفراد الذين لم تكمل الإجراءات التحضيرية بالنسبة لهم أو لم تتم أصلا فتأخذ مقابلة التقييم عندهم معنى آخر، حيث ترى نسبة **23,25 %** من المستجوبين أنها إجراء شكلي، أمـا نسبة **11,63 %** منهم فترى أنها عملية غامضة، و **نسبة 06,98 %** من الإطارات المستجوبة أن العملية تحمل معنى واحد لسلطة رئيس-مرؤوس. في حين تجيب نسبـة **32,56 %** بلا أدري و هي نسبة معتبرة تدل على أن عملية التحسيس و الإعلام بعملية التقييم لم يكن كافيا، مع العلم أنها السبيل الوحيد لشرح العملية و توضيح الصعوبات التي تعترضها، حتى يحافظ النظام المطبق علي مصداقيته واستمراريته.. وكما أكدنا في تحليل سابق فإن هذا الغرض بالذات لا يتحقق إذا لم يتوفر لدينا حجم من **المعلومات المرتدة** حول **مستوى الأداء عند الفــرد**، لنمكنه من المقارنة بين طموحاته ومستوى أدائه الحقيقي في المؤسسة، ولتوجيه القرارات الإدارية للمؤسسة بموضوعية فيما يرتبط بالمسار الوظيفي لهؤلاء الأفراد لتحقيق الرضا في أوساط المرؤوسين، و مما لا شك فيه فان مختلف هذه العمليات تتطلب إعلام الأطراف المعنية بآخــر التطورات، خاصة **الإعلام بالنتائج المحققة** وهو ما يستدعي بالضرورة وضع خطة وسياسة مناسبة **لمناقشة هذه النتائج وطرق استخدامها**، فما هو إذن موقف الإطارات الممثلة من أفراد العينة من هذه النقطة الحساسة من مراحل التقييم، ألا وهي **مناقشة النتائج مع الإطارات** التي خضعت للتقييم نهاية كل عملية ؟ والنتائج كما هو مبين في الجدول أسفله:

جدول رقم (20) يوضح موقف الإطارات من سيرورة الإعلام بنتائج عملية التقييم.

الإعلام بنتائج العملية				التكرار	النسبـة %
نـعـم				٦٥	٦٥
لا	عائق انعدام الاتصال مع المسؤولين.	09	30 %	٣٠	٣٠
	ليست لــــدي فكــرة.	08	26,67 %		
	انعدام المتابعة.	06	20 %		
	ســرية النتائــج.	04	13,33 %		
	لا تعــليــق.	03	10 %		
لا جـــواب				05	5
المجموع الكــلي				100	١٠٠

تعرف **مقابلة قياس وتقييم الأداء** بأنها " نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحد هما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية القياس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس ووضع الحلول والوسائل

لعلاجها، ولتطوير أدائه في المستقبل وتدعيم نقاط القوة للاستفادة منها بشكل أكبر "(1).

وفي إطار توجه المؤسسة نحو سياسة إعلامية لتهيئة محيط سوسيو مهني تميزه **الشفافية** و**الموضوعية** و**العدالة**، وحسب نتائج الجدول أعلاه فإن توزيع النسب ورد كما يلي: نسبة **65%** من المستجوبين قد أعلموا بصورة مباشرة أي عن طريق المقابلة- أو غير مباشرة- بنتائج عملية التقييم. وحتى لو ركزت في معظمها على مناقشة نتائج تحقيق الأهداف، وتسطير برنامج سير تحقيق أهداف المرحلة القادمة، فهو إجراء مشجع بالنسبة لهؤلاء الإطارات ويعكس بالنسبة لهم سعي المؤسسة، من خلال هذا النظام إلى إرساء فكرة **الاتصال** وتعميم العمل بها كثقافة و سلوك لكسر الحواجز البيروقراطية والنفسية بين المشرف ومساعديه، وهو ما يعتبرونه من أهم التغيرات التي أحدثها تطبيق هذا النظام الجديد. لأن طريقة المقابلة تسمح **بالمشاركة في تقرير الأهداف وشروط إنجازها**، بما يترك الانطباع بالتعاون والمسؤولية المشتركة وتوحيد الاهتمام، وكذا إتاحة الفرصة **للاستماع** لجميع الأطراف، كسلوك تؤكد عليه سياسة المؤسسة في شروط المقابلة. كما يعتبر الكثير من الباحثين **مبدأ الاستماع** من أهم خطوات مقابلة الأداء إذ " ينبغي أن يعطى الرئيس الفرصة للمرؤوس لبيان وجهة نظره حول القصور في أدائه بهدف الوصول إلى حل مناسب لزيادة أدائه لمهامه "(٢).

في حين يجيب **30%** من أفراد العينة أنه لم تقدم لهم أي معلومات عن نتائج التقييم التي خضعوا لها. وهذا لعدة أسباب بعضها يعود لوجود **عائق الاتصال**، وصعوبة التواصل مع المسؤولين، وهو ما يؤكد من جديد **فكرة مقاومة** بعض الإطارات المشرفة على عملية التقييم لهذا النظام، ومن ثم عرقلة تطبيقه. ومن بين أوجه هذه المقاومة عدم الالتزام بقواعد هذه العملية أو القيام بها في آخر لحظة، وهو ما يولد لدى الأفراد الخاضعين لعملية التقييم من المساعدين **الإحساس بعدم الثقة لانعدام روح المسؤولية**. أما نسبة **26, 67%** من المستجوبين فتقول أنه ليس لديها فكرة، فبالإضافة إلى تأكيدها على النقطة السابقة – عائق الاتصال – فإنها تشير كذلك إلى **عدم شمولية سياسة الإعلام** وعدم وصول المعلومات إلى كل الأفراد المعنيين بالأمر، ويعود كل هذا إلى عدم الحرص على المتابعة حيث تجيب نسبة **20%** من الإطارات المستجوبة، بأن عدم إعلامهم بنتائج التقييم **لعدم وجود المتابعة**، الأمر الذي يدعوهم إلى التساؤل حول مدى جدية المؤسسة في تعاملها مع موضوع التقييم، في حين تعتقد نسبة **13, 33%** من الإطارات المستجوبة أن هذا راجع ربما إلى **سرية النتائج**، لكن توجه سياسة المؤسسة يبدوا واضحا في هذه النقطة لأن شرط السرية وارد في وجوب الاحتفاظ بنتائج الفرد بينه وبين المشرف، دون التشهير بها خاصة إذا كان هناك جانب سلبي. أما ضرورة إعلام الإطارات المعنية بنتائج تقييمها فهذا المطلوب وتحقيق الأهداف أمر لا يستدعي السرية بل العكس، فالمشروع الوظيفي الفردي يتطلب وجود

معلومات مرتدة متوفر لدى الفرد على مستوى أدائه، حتى يكيفها مع مستوى طموحاته، وكذلك الأمر في **حق التظلم** الذي تقره سياسة التقييم في المؤسسة وتشرك فيه عدة أطراف.

----

(١)عمـــرو وصفي عقيل، " إدارة الأفراد "، مرجع سابق، ص 277.
(٢) عادل رمضان الزيادي، " إدارة الموارد البشرية "، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1995، ص 285.

وإن دلت هذه الإجابة على شيء فإنما تدل على عدم الوعي الكافي لدى البعض بالأبعاد الحقيقية لهذا النظام، وعدم ثقة البعض الأخر، وقد اختارت نسبة **10%** من المستجـوبين (من أصل 30 إطار أجاب بـ لا) عدم التعليق. أما نسبة **05 %** من المجموع الكلي لأفراد العينة المستجوبين فقد امتنعوا عن الإجابة.

ونلاحظ أن كل المعطيات السابقة تؤكد أن مقابلة التقييم فرصة ثمينة لتلخيص ومناقشة حصيلة الإنجاز ومستوى الأداء الحالي بالنسبة للفرد، والتخطيط على ضوء هذه المعلومات لتسيير مساره الوظيفي والاستجابة لطموحاته وتلبية حاجات المؤسسة. وهذا يتطلب في الواقع اهتمام خاص لاسيما من طرف الخاضعين للتقييم وبصورة ملحة في حاله الإطارات لأنها الفئة الأقدر على مناقشة النتائج، فهل هذا الطرح ينطبق على عينة الدراسة؟

و المعلومات الواردة في الجدول الموالي توضح ذلك:

جـــدول رقم (٢١) يوضح توجه الإطارات نحو الاهتمام بمعرفة نتائج تقييم الأداء.

الاهتمام بمعرفة نتائج عملية التقييم				التكرار	النسبة %
نعم	**أخذ صورة واضحة عن موقف رؤسائهم من مستوى الأداء الذي قدموه.**	21	%30,43	٦٩	٦٩
	وضع مخطط يوضح المهام والأهداف الواجب تحقيقها.	19	%27,54		
	إجراء جرد عام لتحديد مستوى التقدم في العمل.	11	%15,94		
	العمل على تحسين وتطوير طريقة المقابلة.	06	%08,70		
	تحقيق النتائج والحصول على تشجيع وتحفيز.	03	%04,35		
	لا تـــعلـــيق.	09	%13,04		
لا	**لأن نظام التقييم الجديد لم يطبق بعد.**	10	%37,04	٢٧	٢٧
	نتائج التقييم مآلات غير مرضية لعدم وجود متابعة.	08	%29,63		
	الثــقة في الرئيــس.	03	%11,11		
	غاية التقييم معروفة الاتجاه.	02	%07,41		
	لا تعليــق.	04	%14,81		
لا جـــواب				04	04
المجموع الكــلي				100	% 100

يسعى الإطارات من خلال **الاهتمام بمعرفة نتائج تقييمهم** إلى محاولة التفاعل والتجاوب مع معطيات هذا النظام، ويتأثر هذا الطرح بصورة واضحة بالسياق العام لسيرورة عملية التقييم في المؤسسة، وبناءا عليه فقد وردت توجهات الإطارات نحو هذا الموضوع في شكل خلاصة للانشغالات السابقة، لذلك فقد توزعت نسب الإجابات كما يلي: **69%** من المستجوبين **يهتمون بمعرفة نتائج تقييمهم،** أما نسبة **27%** منهم فلا تسعى لمعرفة هذه النتائج، وامتنعت نسبة **04%** من أفراد العينة عن تقديم الإجابة، وترجع أسباب

هذه الاختيارات إلى ما يلي: من المنطقي أن يسعى الإطارات الذين يخضعون لنظام كنظام قياس وتقييم الأداء المطبق في **سوناطراك** إلى الاهتمام بمعرفة نتائج تقييمهم خصوصا، وأنه يقوم في جانب مهم منه على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، والذي يقوم أيضا على أساس المشروع الوظيفي الفردي، وهو ما يتطلب بدوره **توفر مجموعة من المعلومات المرتدة حول المستوى الحقيقي للأداء**، ليتمكن هؤلاء الأفراد من وضع خطة منطقية ومتناسبة مع هذا المستوى، لهذا حاولنا أن نتعرف علي الطريقة أو الطرق المتبعة لتحقيق هذا الغرض، فكانت نسبة **43 ,30%**(من أصل 69 الذين أجابوا **بنعـم**) تؤكد على أهمية معرفة موقف **الرؤساء من مستوى أدائهم**، لأن المسؤول المباشر والمشرف على عملية التقييم هو المسؤول الأول أمامهم عن تقييم نتائج الأفراد خاصة، فلماذا لا تتم مناقشة هذه النتائج- لأنه يتم ذلك في غالب الأحيان بطريقة مرضية لدى البعض حتى ولو تم تحقيق الأهداف بنجاح - حتى يتسنى لكل إطار تحقيق أهدافها الفردية ضمن الإطار العام الأهداف وإستراتيجية المؤسسة.أما نسبة **54 ,27%** من الإطارات المستجوبة فتقوم حسبما صرحت **بوضع مخطط تسطر فيها المهام والأهداف الواجب تحقيقها**، وذلك للحكم على مستوى أدائه وقدراته، وأخذ فكرة واضحة عن وضعيته ومستقبله المهني، وبنفس التوجه تقريبا تقوم نسبة **94 ,15%** من أفراد العينة نهاية كل عملية تقييم **بإجراء جرد كلي وتفصيلي عن العمل المنجز ومستوى الأداء**، لتحديد مستوى التقدم ومناقشة نقاط الضعف والقوة في الأداء، أما نسبة **70 ,08%** من المستجوبين فترى أن العمل على **تطوير وتحسين شروط مقابلة الأداء وتقنيات الاتصال** بين المسؤول ومساعديه، من بين أهم المحفزات التي تحمل الفرد على الاهتمام بمعرفة نتائج تقييمية، في حين أن نسبة **35 ,04%** من الإطارات المستجوبة ترى أن **تحقيق النتائج** والحصول على **التشجيع والتحفيز** ولو كان معنويا بالنسبة لهم طريقة ممكنة ومعقولة لإثارة اهتمامهم بمعرفة نتائج التقييم، وقد امتنعت نسبة **04 ,13%** من أفراد العينة المستجوبة عن التعليق.

أما عن الذين لم يبدوا اهتماما وسعيا شخصيا منهم نحو معرفة نتائج تقييمهم، فإن نسبة **04 ,37%** يرجعون ذلك إلى أن **نظام قياس وتقييم الأداء لم يأخذ بعد طريقة للتطبيق** بالجدية اللازمة، والالتزام بمبادئه التي جاء بها، واستخدام نتائج التقييم في تسيير المسار الوظيفي للأفراد الخاضعين لعملية التقييم، كما جاءت به السياسة العامة لهذا النظام. أما نسبة **63 ,29%** من المستجوبين فترى أن نتائج التقييم **غير موضوعية لعدم وجود المتابعة** اللازمة من الجهات المسؤولة عن العملية، حتى يتكون لدى الأفراد المعنيين الاهتمام الموازي، في حين تؤكد نسبة **11 ,11%** من الإطارات المستجوبة أنها تكن **درجة من الثقة للمسؤول** المشرف على عملية التقييم، تجعله في غنى عن تتبع نتائج تقييمه بنفسه، أما نسبة **41 ,07%** من المستجوبين فترى أن غاية التقييم بالنسبة لهم وهي **التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة**، وقد ثبت لهم ذلك مع تكرار التجربة الأكثر من مرة، وعليه فإنه لا جدوى من البحث عن نتائج التقييم، لأنها وكما يبدو مقبولة على العموم ولا يبدوا أنها تحمل الجديد سوى متابعة العمل علي تحقيق أهداف المؤسسة. في حين امتنعت نسبة **81 ,14%** من المستجوبين(من أصل 27 إطار أجاب بـ لا) عن التعليق.

إن أحده أهم أسباب نجاح نظام قياس وتقييم الأداء وتحفيز العاملين على الاهتمام بنتائج تقييمهم سواء لمعرفتها أو مناقشتها، هو **تجاوب الأفراد** مع عملية التقييم - كما توصلنا له في

تحليل الفرضية الأولى- وهو نابع في الأساس من **الاقتناع** بهذا النظام، وعليه كان من المهم أن نعرف مدى اقتناع الإطارات أفراد العينة بعملية التقييم ونظامها المتبع مقارنة خاصة مع النتائج المحققة، فكانت الإجابات كما يوضحها الجدول التالـي:

جـــدول رقم (٢٢) يوضح ارتباط اقتناع الإطارات بعملية التقييم مع نتائج التقييم التي حققوها.

نتائج عملية التقييم / الاقتناع بعملية التقييم	تقييم مدى تحقيق الأهداف		الرضا عن العمل المنجز		عـــدم المتابعـة		الطمـوح		لا جـواب		المجموع الكـــلي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
مقتنع	15	51,72	14	48,28	/	/	/	/	/	/	29	100
غير مقتنع	08	19,51	/	/	28	68,29	03	7,32	02	4,88	41	100
لا أدري	10	38,46	01	3,85	02	7,69	/	/	13	50	26	100
لا جـــواب	/	/	03	75	/	/	/	/	01	25	04	100

تتوزع نتائج اقتناع الإطارات المستجوبة بعملية التقييم بنسبة**41%** من المستجوبين فهم **غير مقتنعين** بها، أما نسبة **29%** من المستجوبين **مقتنعين تماما** بهذه العملية، فيما تجيب نسبة**26%** من الأفراد المستجوبين بـ **لا أدري**، أما نسبة **04%** فلا جواب لديها. ويرجع ذلك إلى عدة أسباب تكررت أكثر من مرة في التحاليل السابقة و الناتجة عن الظروف العامة لهذه العملية، مقارنة بما تنص عليه قواعد النظام في السياسة العامة التي تقرها المؤسسة، والتي نرى أنها يمكن أن تتضح أكثر إذا عرضناها مقارنة مع موقف الأفراد الخاضعين لعـملية التقييم تجـاه النتائج – بالإعلام والمناقشة – لنتبين أكثر أسباب كل موقف على حدى. نلاحظ أن مجموع الإطارات المقتنعة بنتائج التقييم ونسبتهم**29 %** من الذين تحقق لهم نوع من الرضا عن إنجاز المهام، ونسبتهم **48, 28%** أو من الذين يشغلهم مدى تحقيق الأهداف وإثبات مستواهم بنسبة **51, 72%** والمحرك الأساسي لهذا الاقتناع وجود عامل **الاتصال** خاصة، الذي يساعد في كسر الحواجز بين المشرف ومساعديه **لتسطير الأهداف والاتفاق على كيفية تحقيقها** ولد إحساس بالرضا عند هؤلاء الإطارات عن هذا التغيير، أما غير المقتنعين بعمـلية التقييم و نسبتهم **41 %** من الإطارات المستجوبة، وحسب توزيع نتائج التقييم فإن **19, 51%** منهم لم تكن نتائج تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء في مستوى طموحاتهم، على الرغم من أنهم حققوا مستوى مقبول بشهادة رؤسائهم، مع ذلك لم يحدث تقدم أو تطور في مسارهم الوظيفي، لأن المشرفين في غالب الأحيان **لا يتحلون بروح المسؤولية الكافية لتوجيه المشاريع المهنية الفردية للإطارات** الواقعة تحت مسؤوليتهم، ومنهم أيضا نسبة **68, 29 %** من المستجوبين ترجع أسباب عدم اقتناعهم **لعدم وجود المتابعة الكافية والمستمرة**، حتى يحس الفرد بجدية العملية وموضوعيتها وليتولد بعدها عنصرا **الاقتناع والرضا**، وتأكد هذه النسبة من جديد إصرار الإطارات المستجوبة على فعالية عنصر المتابعة لنجاح هذا النظام وكسب الثقة اللازمة لاستمراره، ونسبة **07, 32%** من المستجوبين فترجع عدم اقتناعها بالعملية إلي أنها **غامضة** على مستوى الخطاب، أو في التطبيق كما هو الحال بالنسبة لعدم وجود تحليل واضح ومحدد للوظائف الواجب القيام بها،

حيث يتم على أساسه مقارنة المعايير التقييمية التي يقاس بموجبها أداء الفرد، أما نسبة **04, 88%** فلا جواب لديهم.

ونلاحظ أن نسبة **26 %** من الأفراد المستجوبين لا تدري بصراحة إن كانت مقتنعة بعمليـة التقييم أو لا، ويعود ذلك إلى **مـدى فعالية سياسة الاتصال والإعلام المتبعة**، حيث

تؤكد النتائج أن نسبة **38, 46%** إطار(من أصل 26 أجاب بـ لا أدري)، اقتصرت نتائج تقييمه على تقييم مدى **تحقيق الأهداف العامة للمنظمة**، والذي يعد هدف الكثيرين و من بين طموحاته في تحقيق مستوى جيد في إنجازها، لكن الغريب في الأمر هو أن عائد تحقيق هذه الأهداف على المستوى الفردي لم ترد مناقشتها في محاور المقابلة التي أجريت، ولم يجدوا الإجابات المقنعة لتساؤلاتهم حول لماذا طبق هذا النظام إذا كان لا يخدم الأغراض التي وضع من أجلها؟، أما نسبة **07,69%** من المستجوبين فيعود الأمر بالنسبة لهم إلى **انعدام لمتابعة** التي تكفل ضمان استخدام نتائج عملية التقييم على الرغم من تحقيق نتائج مقبولة أو كما يبدوا أنها مقبولة، في حين كانت نسبة **50 %** ممن أجابوا بـ لا أدري،لم يكن لهم إجابة عن نتائج تقييمهم وهو ما يؤكد على عدم نشر وتعميم سياسة إعلامية فعالة نصل من خلالها إلى تحسين هذا النظام،وتجنيد الطاقات والوسائل والجهات المعنية من أجل العمل على توضيح أبعاد النظام وأهدافه لجميع الأطراف المعنية به.

نستخلص من هذا أنه وعلى الرغم من النقائص والصعوبات التي تعترض تطبيق هذا النظام، إلا أن عددا كبيرا من الإطارات يعتبرها فرصة تتاح له خاصة **مقابلة التقييم،** لكسر الحواجز بين المشرف ومساعديه ومن أجل ترسيخ ثقافة الاتصال، وفتح مجالات التفـاوض

والنقاش وتمكين الأفراد من اخذ المبادرة، والأهم تعميق اهتمام هؤلاء الإطارات بمعرفة نتائج تقييمهم، الذي يسمح لهم بتكوين رصيد من المعلومات المرتدة عن مستوى الأداء الحقيقي، لبناء خطة توجيه وتسيير مساره الوظيفي من خلال المشروع الوظيفي الفردي الذي يشارك في تقريره، الأمر الذي يتطلب وجود سياسة إعلامية واضحة وشفافية تتيح الفرص العادلة لكل الإطارات الكفأة، حتى نصل إلى إقناع واقتناع هذه الفئة التي تتميز عن غيرها بالوعي من أجل ضمان استمرارية هذا النظام وإعطائه المكانة المناسبة في المؤسسة، فما هو موقف الإطارات من دور الإدارة المعنية في هذا المجال ؟ وما هو التقييم العام لهذا النظام وهذه العملية ككل ؟

لقد عرضنا في مستهل تحليل هذه الفرضية أهم القواعد التي يجب أن تلتزم بها الأطراف الفاعلة، لكن الأهم خطة توزيع المهام التي تضبطها هذه القواعد وكيفية أداء هذه الأدوار بمهارة ومهنية وانسجام وتكامل لتحقيق أغراض النظام، ولقد حددت سوناطراك الأطراف الأساسية لعملية التقييم بخمسة (05) أطراف كما حددت دور كل طرف فيما يلي:

1- **المساعدين (الإطار الخاضع للتقييم):** يقوم بالمقابلة ويتم فيه التعرف على:

- عملية التقييم التي يخضع لها الفرد، ليتعرف من خلالها على مدى مساهمته في تحقيق الأهداف.
- التفاوض حول تحديد الأهداف.
- عرض وشرح مشروعه الوظيفي. (1)

----

(1) politique d'appréciation des performances (SONATRACH).

يظهر أن المؤسسة تسعى إلى إعطاء الفرد فرصـة أكبر لتعبير عن طموحاته في المؤسسة في إطار التنسيق العام لاحتياجاتها، حيث يسمح نظام قياس وتقييم الأداء بالكشف عن قـدرات الأفراد ومؤهلاتهم، كما أن اختيار المؤسسة لأسلوب التقييم **بالمقابلة** يمكنهم أكثر من تكييف تلك الطموحات مع متطلبات المؤسسة، لما تتيحه هذه الأخيرة من إمكانية فتح قنوات الاتصال بين المشرق ومساعديه، خاصة إذا كان أداء المشرف تقوم على التنسيق بين جهود المساعدين، وكذلك العمل بمبدأ التفاوض وهذا وصلا إلى:

- مكافأة الأفراد على مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد جوانب الضعف في الأداء والإطلاع عليها لمعرفة أسبابها والعمل على تلاقيها.

وبالنسبة للفرد دائما فإن معرفة نتائج تقييمية تفيده كثيرا لأنها تجعله على علم تحقيقيه أدائه، ورأي مرؤوسية به- كما أكده الكثير من المستجوبين - بما يساعد على تلافـي الأخـطاء مستقبلا، وتطوير أدائه للأفضل، لكن هذا- وكما رأينا- يبقى رهين الظروف العامة لسيرورة هذه العملية والأهداف الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة، ومن بين أهم هذه الظروف الدور الذي تلعبه الإدارة المسؤولة عن هذه العملية، وكل الجهات الممثلة لها.

- وفي مؤسسة بحثنا تتمثل هذه الأطراف في الجهات المذكورة على التوالي:
  ٢ - المسؤول المباشر (n+1).
  ٣- المسؤول السلمي (n+2).
  ٤- مديرية الموارد البشرية.
  ٥- اللجنة الوظيفية.

وما ينعكس عليه من مواقف تؤثر على انطباعات الأفراد وتوجههم نحو عملية التقييم، ولذا توجهنا إلى هؤلاء الإطارات بالسؤال التالي: هل يطبق المسؤول النتائج والتوصيات التي يخرجون بها من مقابلة التقييم ؟ وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢٣) يوضح رأي الإطارات في مدى تطبيق المسؤول للتوصيات التي تتم أثناء مقابلة التقييم.

تطبيـق النتائج من قبل المسؤول	التـــكرار	النـسبـــة %
مطبقة	19	19
غير مطبقة	42	42
لا أدري	37	37
لا جـــواب	02	02
المجموع الكـــلي	100	% 100

تظهر النتائج أن **19 %** من الإطارات المستجوبة ترى أن الإدارة -أو الممثل عنها- وهو في أذهان الأفراد الخاضعين لعملية التقييم ممثل خاصة في مسؤوليات المسؤول المباشر، لأنه الأدرى بمستوى أدائهم من جهة، ومن جهة ثانية فهو الخطوة الأولى في سلم التدرج التسلسلي لسلطة اتخاذ القرار وتقييمه لأداء مساعديه وفي غالب الأحيان القرار الفاصل في توجيه تلك القرارات –تطبيق نتائج التقييم-، وتأسيس هذه الإجـــابة إذا تتبعنـــا

العرض السابق، هم من الذين استفادوا عمليا من بعض القرارات الإدارية التي تخدم مسارهم الوظيفي خاصة الترقية، بالرغم من أن بعضهم لا يدري بالتحديد هل حصوله على الترقية هو فعلا نتيجة لعملية التقييم التي خضع لها، وهنا نتوقف عند التعقيب الذي يقدمه Chauchard حيث يقول أنه" من المهم أن يرتبط تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء بمحفز معين يحسس الأفراد نحوه، لكن لا ننصح أن ترتبط المقابلة آليا أو بالضرورة بالترقية أو بالزيادة، لأنه في الحقيقة فهو يؤدي إلى ردود أفعال عكسية بالنسبة للذين يطمحون إلى تحقيقه " [1]، خاصة إذا كانت ميكانيزمات التنظيم لا تسمح دائما بذلك. ويزيد الأمر تعقيدا إذا غابت سياسة إعلامية شفافة تعمل على توضيح الغايات الحقيقة لهذا النظام، وهو ما يفسر النسبة **42 %** من الإجابات بـ لا وأن الإدارة تطبق نتائج المقابلة، وهم بالأساس الإطارات الذي يؤكدون على **انعدام المتابعة** التي تضمن تتبع الأهداف والوقوف عند الانشغالات والصعوبات، في حينها بما تتيح لهؤلاء فرصة تقديم أفضل أداء وتحديد مسؤوليات كل جهة على نجاعة سيرورة نظام التقييم عمليا، وهو أحد السبل الناجعة لتفادي الوقوع في الفخ السابق، خاصة إقتناع الأفراد بالمستوى الحقيقي لأدائهم، وتم تحديد نقاط الضعف فيه واتخاذ الإجراءات اللازمة للعمل على تفاديها، وليكون للفرد جهد شخصي لإيجاد حلول للعوائق التي تعترضه من خلال المشروع الوظيفي الفردي الذي تقره المؤسسة في سياستها العامة.

أما نسبة **37 %** من الإطارات المستجوبة فلا تدري إن كان هناك تطبيق لنتائج التقييم أو لا، فبالإضافة إلى كل الأسباب السابقة من غياب السياسة اتصال وإعلام شاملة، وعدم المتابعة وغموض بعض القواعد والإجراءات في سيرورة العملية، وخاصة شخصية المسؤول المباشر والمشرف على عملية التقييم، التي تعكس في كثير من الأحيان صورة معنية في ذهن الإطارات عن طبيعة هذا النظام وتوجهاته أمام عدم التنسيق وتوزيع السلطات الكافية، خاصة سلطة التنفيذ والمتابعة لمديرية تسيير المسار الوظيفي في إدارة الموارد البشرية للإشراف على تطبيق النظام وتوجيه واستخدام القرارات الإدارية والفردية الناتجة عن التطبيق، تؤكد الآراء أن " النتائج التي يستخلصها المسؤول لا يجب أن تبقى سرية، بل يجب عرضها في **مقابلة** تتم بطريقة تضمن درجة من المقابلة (المواجهة) خاصة في حاله ما إذا كانت الأحكام النقدية مستندة بأسباب ليس لديها تأسيس منطقي مع مراعاة شخصية كل فرد، بقصد تفادي خطر النزاعات " [2]، ولم يجيب **02 %** من أفراد العينة عن السؤال المطروح.

وندعم هذا التفسير بتحديد وضبط المهام التي تقرها سياسة **سوناطراك،** لهذه الأطراف الفاعلة لتفعيل دور النظام وتحقيق غايته ومحاولة تفادي النقائص بتظافر الجهود التالية:

----

(1) CHAUCHARD (J.L), **Précis de gestion, du personnel et des ressources Humaines**, Eds. D'organisation, Paris, 1987, p30.
(2)Ibid, p29.

2 - **المسؤول المباشر (n + 1)** : ويكلف حسب نظام المؤسسة بـ :

- يقود المقابلة.
- تقييم الأداءات.
- توضيح الفروق وتحديد أسبابها.
- تقدير النتائج التي حققها مساعدوه.
- تحديد الأهداف.
- تشكيل الأفاق الممكنة لتنمية المساعدين وتطوير أدائهم. (1)

ونلاحظ أن المؤسسة تعطي صلاحيات واسعة لدور المشرف – أو المسؤول المباشر – في جمع المعلومات عن أداء الأفراد وتحقيق الأهداف، وتحمله المسؤولية كاملة في عملية التقييم وسيرورتها، الأمر الذي يفرض وجود تأثيرات سلبية تسببها الأحكام الفردية لهؤلاء المقيمين، ولتجنب هذه التأثيرات تسعى الكثير من المؤسسات إلى تقنين مجموعة إجراءات لتخفف بها الانعكاسات الممكنة وذلك بـ :

- تكوين المقيمين وتدريبهم على طرق التقييم والقياس الموجودة.
- استعمال دعائم ومستندات مكتوبة أو سمعية بصرية(استمارة التقييم، دليل المقابلة ....).
- تخطيط ومراقبة طرق القياس والتقييم المستعملة من طرف مصلحة خاصة ومتخصصة في تنظيم المؤسسة.

٣ - **المسؤول السلمي (n+2)**: تخول له مسؤولياته في هذا الميدان الإطلاع على اقتراحات المسؤول المباشر في تقيميه للأفراد، كما تسمح له بتنظيم مقابلة خاصة مع الإطار الخاضع للتقييم في حالة عدم الاتفاق، فهو إذا إجراء مسؤول تعتمده المؤسسة لتجنب التحيز والأحكام الشخصية التي يمكن أن تشوب تقييم المسؤول المباشر، حيث تمنح به **سوناطراك** الحق في التظلم لإطاراتها- خاصة ذوي التقديرات الضعيفة منهم- ويفيده ذلك في " أنه يجعل الرؤساء المقومين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس وتقييم الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة لهذا فهو يخلق الثقة لدى العاملين بعدالة قياس الأداء المتبع. " (2)

٤ – **إدارة الموارد البشرية:** تقوم مديرية الموارد البشرية عموما في مجال قياس وتقييم الأداء حسب ما يندرج تحت مسؤولياتها بـ :

----
(1) Politique d'appréciation des performances (SONATRACH) , P 8.

(٢)STAHL (G.D) , '' public personnel administration'', 5 th ed, Haper and row, new York, 1962, p 274,in عمرو وصفي عقيل ، **إدارة الأفراد**، مرجع سابق ، ص ٢٧٩

- تصميم النظام الرسمي لتقييم الأداء، واختيار الطرق والأشكال التي يمكن استخدامها لتقييم الأفراد.
- تدريب المديرين على كيفية القيام بعملية التقييم.
- حفظ نظام التدوين والتسجيل لضمان إجراء التقييم على أسس زمنية ومعايير قياس محددة.
- الاحتفاظ بسجلات تقييم أداء الأفراد.(1)

أما مسؤوليات مديرية الموارد البشرية حسب تنظيم سوناطراك وسياستها العامة فهـي:

- توجيه سيرورة العملية وتنظيمها.
- ضمان المتابعة المستمرة.
- تقدير التوصيات المقترحة والعمل على تطبيقها. (2)

وكما نلاحظ فهي مهام أساسية وجوهرية لضمان سيرورة عملية التقييم واستمرارها، لكن هذه المهام – كما وضحنا ذلك سابقا- تعترضها عدة صعوبات منها ما تعلق بالتنظيم العام الذي ينظم العلاقة بين الأقسام والمديريات، ومنها ما هو متعلق بالمساهمة الفردية فيها، ففي ما يخص التنظيم فهو يطرح أساس إشكالية علاقة المديرية بباقي المديريات والأقسام الأخرى، والى أي مدى يمكن أن تصل حدود سلطة مديرية الموارد البشرية للقيام بمسؤولياتها، في الإشراف على عملية التقييم في باقي تلك المديريات والأقسام، أما الجانب الفردي فهو يمس على الخصوص مدى قيام المسؤولين على العملية بمهامهم على أكمل وجه لاسيما:

- تقييم أداء المرؤوسين بموضوعية.
- مراجعة التقييم مع المرؤوسين بشفافية.
- إكمال الأشكال المستخدمة في تقييم الأفراد وإعطائها مرة أخرى إلى مديرية الموارد البشرية. (3)

(1) رواية حسن، ***إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية***، دار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ٢٠٨.
(2) politique à l'application des performances , (sonatrach), p 09.

(3) رواية حسن، المرجع السابق، ص 208.

٥ - لجنـة المسار الوظيفي : وتعرف أيضا باسم **لجان التقييم** وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة، وتتكون من عدد من المسؤولين في السلم الهرمي ومسؤولين عن تسيير الموارد البشرية، وتقوم بإجراء تقييم دوري للقدرات الفردية للأجراء، اعتمادا على المعلومات التي يكونها أي مسؤول مباشر عن عملية تقييم مرؤوسيه، لذا يمكن اعتبارها " مكان لتبادل المعلومات وتحليل المسارات المهنية للإطارات "[1]

وتعني هذه اللجنة في مؤسسة **سوناطراك** بالمهام التالية:

- السهر على وضع سياسة قياس وتقييم الأداء.
- تقدير نتائج عملية التقييم.
- السهر على التنسيق في هذا النظام.
- السهر على تطبيق القرارات المسطرة. [2]

توصلنا بعد هذا العرض أنه من الضروري أن " يتم وضع نظام قياس وتقييم الأداء بصورة تدريجية "[3]، ترافقها مجموعة من الإجراءات التحضيرية التي توجه استعدادات الأفراد واهتمامهم نحو هذا النظام، والتحسيس الكافي عن طريق اختيار سياسة إعلامية توضح فلسفة النظام وميكانيزماته، سيرورته وكذا أهدافه المسطرة كما عرضنا بالشرح والتحليل الظروف العامة وميكانيزمات نظام الذي تعتمده مؤسسة **سوناطراك** وتطبيقه، من خلال ما تضمنه سياستها العامة من قواعد إجرائية واختيارات إستراتيجية تنظم بها سيرورة العملية وتوجه أهدافه من جهة، ومن جهة ثانية موقف الإطارات بصفتهم، أولا الفئة الوحيدة المعنية بهذا الإجراء على المستوى التطبيقي للمؤسسة حتى الآن، وثانيا كونها فئة سوسيومهنية واعية وطموحة تسعى لإيجاد مكانا ودورا في أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، فيما يخص المشاريع الخاصة بإعداد وتنمية الموارد البشرية، فما هي إذن نقاط القوة والضعف في النظام المطبق وظروف تطبيقه ؟ وما هو التقييم العام له ؟

(1) Dany (f) et livian(y.f), **le gestion des cadres, pratique actuels et piste d'évolution** ,Ed : vuibert, paris,1995,p 68.
(2) Politique de l'appréciation des performances, (sonatrach) p 09.
(٣) Martory (B), crozet (D), op. cit . p69.

جدول رقم (٢٤) يوضح نقاط القوة والضعف في نظام قياس لتقييم الأداء حسب الإطارات..

نقاط القــوة	التكرار	النسبة %	نقاط الضعف	التكرار	النسبة %
يمكن من تحديد الأهداف	23	20,36	**انعدام الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء**	10	10
فرصة للاتصال مع المسؤولين والتفاوض	20	17,70	**مقابلة تقييم واحده سنوية لا تكفي**	05	05
الكــشف عن القدرات الفردية	12	10,62	**ليس هناك في الواقع مجال للتفاوض**	05	05
يسمح للإطار بتتبع مساره الوظيفي ومساهمة فيها	09	07,96	**انعدام الموضوعية**	09	09
بيان نقــاط الضعف في الأداء	05	04,42	**عدم كفاءة المشرف على عملية التقييم**	09	09
عنـصر تحفيز	04	03,54	**إعطاء الحرية الكاملة للمقيم**	05	05
يرسخ مبدأ الشفافية والصراحة	04	03,54	**عدم تكييف سياسة المسار الوظيفي مع النظام**	11	11
النظام في حد ذاته آلية لتنمية المؤسسة	03	02,66	**عــدم المتابعــة**	12	12
لا توجد نقاط قوة لانعدام أرضية واضحة للنظام	13	11,50	**انعدام سياسة تحسيس لتفعيل النظام وشرحها أكثــر**	04	04
لا جــــواب	20	17,70	**لا جــــــواب**	30	30
المجموع الكــلي	113*	%100	**المجموع الكلــي**	100	%100

*** المجموع الكلي أكبر من أفراد العينة لتكرار الإجابات.**

تبرز نقاط القوة بعض أوجه التغير التي لاحظها الإطارات على السلوك العام وسلوك المشرفين بالخصوص منذ بداية العمل بنظام قياس وتقييم الأداء، حيث يؤكد نسبة **20, 36%** من المستجوبين تمكنهم بهذا من **تحديد الأهداف والمهام الواجب إنجازها**، بالإضافة إلى تمكن بعضهم من التفاوض حول الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية لتحقيق هذه الأهداف، فهم بذلك وكما أكد الكثير في إجاباتهم الطريقة المفضلة في العمل طريقة تحديد الأهــداف، ونسبة **17, 70%** من المجيبين ترى أن أهم نقاط القوة في هذا النظام عمله على ترسيخ **ثقافة الاتصال** بين المسؤول والمساعدين، وتأطيرها في شكل مقابلة تسمح بكسر الحواجز السلوكية والنفسية التي تعيق عملية الاتصال وتعقدها أحيانا، ونسبة **10, 62 %** من الإطارات المستجوبة ترى أن هذا النظام يمكنها من **الكشف عن قدراتها ومؤهلاتها الفردية**، حتى يتم تقدير المعارف وضبط توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة وموضوعية أما نسبة **07, 96 %** من المستجوبين فيرون قوته في سماحه لهم **بتتبع مسارهم الوظيفي** والمساهمة في التوجيه والتخطيط والكشف عن طموحات الأفراد عن طريق المشروع الوظيفي الفردي، أما نسبة **04, 42%** من الإطارات المستجوبة فترى أن قوة نظام الأداء المطبق تكمن في **ضبط وتحديد نقاط الضعف والقصور في أدائهم**، الأمر الذي يساعدهم على توجيه الجهود والعمل على تلافيها في المستقبل، ونسبة **03, 54%** من المستجوبين ترى أن النظام بالنسبة

لها عنصر تحفيز، أيضا ترى فيه نسبة 54 ,03 % من المستجوبين مجالا لترسيخ مبدأ الشفافية والصراحة، كنتيجة منطقية للأسباب السابقة كالاتصال وتحديد الأهداف، بيان نقاط القصور في أداء الأفراد وغيرها. أما نسبة 66 ,02 % من المستجوبين فتؤكد أن النظام في حد ذاته ميكانيزم لتنمية المؤسسة وهو أهم نقطة فيه. لأنه يمكن المؤسسة من تحسين أدائها من خلال تحسين أداء أفرادها. فالكشف عن المستوى الحقيقي لهم هو تحديد وضبط فرصتها في سوق المنافسة. في حين ترى نسبة 50 ,11% من المستجوبين أنه لا توجد نقاط قوة في هذا النظام لانعدام أرضية واضحة للعمل به لحد الآن. بينما امتنعت نسبة 70 ,17% من الإطارات أفراد العينة عن الإجابة.

أما نقاط الضعف فهي جملة من الانتقادات الموجهة لظروف تطبيق نظام قياس وتقييم الأداء الساري، أكثر منه انتقاد موجه للنظام في حد ذاته. وقد قسمناها حسب اهتمام الأفراد إلى ثلاث محاور تـتوزع فيها النسب بدرجات متفاوتة نوضحها فيما يلي:

- على مستوى الأداء ومعايير القياس.
- على مستوى المقيم ومقابلة التقييم.
- على مستوى سياسة التقييم.

ونشير قبلا أن نسبة معتبرة من أفراد العينة وتقدر بـ 30 % لم تجب عن هذا السؤال، وتتوزع باقي النسب حسب توجهات الأفراد على نحو متفاوت ركزت في مجملها على المحاور السابقة، فكانت الإجابات التي تتعلق بالمستوى الأولى والتي تتناول إشكالية ضبط الأداء أولا في المؤسسة كمفهوم وسلوك، يجب توضيحه قبل طرح إشكالية تقييم هذا الأداء وقياسه، ومن أهم طرق ضبط الأداء **تحليل المناصب الوظيفية** وضبط المهام والوسائل للأفراد المكلفين بها، وكذلك تحديد علاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى، وعليه ترى نسـبة 10 % من المستجوبين ضرورة توفر الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء، لأن نقـ أو غياب الوسائل المادية أو البشرية اللازمة لتحقيق مستوى الأداء المطلوب، لا يجب أن يحسب على العامل بل هو من مسؤوليات الإدارة المكلفة بتوفيرها، حيث يتعين الأخذ بعين الاعتبار هذا الأمر من البداية، لاسيما إذا أعلن الإطار عن هذا النقـ في الوقت المناسب. أما المستوى الثاني فيركز على الظروف المتعلقة بالمقيم ومقابلة التقييم، حيث تؤكد نسبة 05% من المستجوبين أن مقابلة واحد سنويا لا تكفي لتقييم نشاط سنه من الإنجاز، خاصة إذا لم يتمكن المشرف أو الإطار المساعد على أخذ الوقت الكافي لمناقشة كل الأمور المطروحة لأي سبب من الأسباب هذا من جهة، وترى نسبة 05% من المستجوبين أيضا أن أغلبية الإطارات لا تأخذ فرصتها كاملة في مجال التفاوض، خاصة حول مسارها الوظيفي وما يمكن أن يحمله المشروع الوظيفي من مقترحات خاصة بالإطار الخاضع لعملية التقييم، فالمشرف أو الأغلبية تركز على تحقيق أهداف المنظمة دون الاهتمام وبجدية بطموحات الأفراد وأمالهم أو حتى المشاكل المطروحة، كما يوجه البعض الآخر أوامر يجب إتباعها الأمر الذي يحد من روح المبادرة لدى الأفراد، أما نسبة 09% من الإطارات المستجوبة فتؤكد على عامل الموضوعية في عملية التقييم، لأن تقييم كل الأفراد بنفس المعيار دون الأخذ بعين الاعتبار حجم المهام وتعقدها، وظروف العمل والأخطار يجعل منها مقاييس ومعايير بعيدة عن الموضوعية، وهذا في تأكيد على ضرورة **تحليل مناصب العمل** حتى تتبين ظروف كل وظيفة، والصعوبات التي تواجه القائم بالإنجاز، بما يخدم أيضا مبدأ الموضوعية في التقييم ويدعمها حتى تتمكن من تفادي أخطاء التقييم

والتحيز في التقدير، ومن الأسباب المرتبطة بالمقيمين أيضا عدم الكفاءة وتؤكد على ذلك نسبة **09%** من المستجوبين ويظهر ذلك في عدم فهم القواعد و احترام الإجراءات وكذا الصلابة في المواقف والأحكام، أما نسبة **05 %** من الإطارات المستجوبة فترد ذلك إلي اتساع الصلاحيات ودرجة الحرية التي يتمتع بها المقيمون وخضوع التقييم لهم بصورة مطلقة، حيث وسعت المؤسسة من دور المقيم في العملية بل وأعطته مسؤولية كاملة، لكن نتائج التقييم تخضع في نفس الوقت إلى الرقابة والمتابعة، ويحق لأي إطار تحصل على درجة ضعيفة من ممارسة حقه في التظلم، بل ويجب على المسؤول السلمي (n+2) مراقبة ومراجعة كل استمارة والتصديق على درجة التقييم ونتيجتها مهما كانت، في حين يعنى المستوى الثالث بالانتقادات الموجهة لسياسة التقييم حيث ترى نسبة **11 %** من المستجوبين أن المؤسسة لم تكيف سياسة تسيير المسار الوظيفي مع سير هذا النظام أين يمكن أن يظهر تأثير نتائج نظام قياس وتقييم الأداء على الوظيفة، وتفعيل نظام للتحفيز والأجور. أما نسبة **12 %** من المستجوبين فترى أن ضعف النظام يرجع إلى عدم المتابعة فهناك عدم متابعة لتحقيق وإنجاز الأهداف طوال المدة الزمنية اللازمة للإنجاز، و هناك أيضا عدم متابعة النتائج ومناقشتها مع الأفراد المعنيين، وهو ما يولد لديهم الإحساس بالتهميش كذلك عدم تحقيق استخدام هذه النتائج، وهو ما يجعل الأفراد يعتقدون بعدم جدية العمل بهذا النظام، وهناك أيضا عدم الأخذ بالتوصيات التي يخرج بها من الدراسات والدورات التقييمية المقامة، وأخيرا ترد نسبة **04 %** هذا القصور في النظام و إلى عدم تفعيل سياسة التحسيس به وتوضيحه، حتى يأخذ فرصته من الفهم و يستجيب له الأفراد ويحقق البقاء والاستمرار.

إذن وكما يبدوا فإن الأفراد تهتم أكثر بالنتائج التي يحققها – أو يمكن أن يحققها – لهم نظام قياس وتقييم الأداء، وهذا يرتبط بالأساس بظروف تحقيق النظام وتطبيقه، ومدى تجاوب الأفراد معه، وهو ما يوجه اهتمام المؤسسة في هذه المرحلة إلى بناء اللبنات الأساسية لإرساء هذا النظام على قاعدة متينة وواضحة أساسها **تحليل مناصب العمل،** حتى تكون النتائج واقعية لا لإجراءات أو سلوكيات صورية، تضمن نجاحها العمل **بسياسة إعلامية** مركزة الأهداف محورها فتح مجال الاتصال بشكل شامل وواضح، ومدعمة **بسياسة متابعة دقيقة وصارمة** تأخذ بعين الاعتبار النتائج و التوصيات التي تشغل اهتمام جميع الأطراف الفاعلة على اختلاف مستوياتها، ترسيخا لمبدأ **المصداقية والجدية.**

فهل ترى الإطارات الخاضعة لعملية التقييم بالمؤسسة أن طريقة التقييم **بالمقابلة** طريقة فعالة لتقييم أدائهم ؟ وكيف يوضحون أو يفسرون أدائهم؟ هذا ما سنوضحه في نتائج الجدول الموالي

جدول رقم (٢٥) يوضح توجهات الإطارات نحو طريقة التقييم بالمقابلة وفعاليتها في تقييم أدائهم.

فعالية التقييم عن طريق المقابلــة				التكـرار	النسبة %
نعم	**حجم الأعمال وتعقد الأهداف.**	**06**	**%27,27**	٢٢	٢٢
	تحديد الأهداف والمهام.	**05**	**%22,73**		
	الاستماع.	**07**	**%31,82**		
	التحفيز وتحديد المسؤوليات.	**04**	**%18,18**		
لا	**غياب الشروط المناسبة لوضع وتطبيق النظام.**	**06**	**% 10**	٦٠	٦٠
	عدم المتابعة والاهتمام.	**05**	**% 08,33**		
	الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة على حساب الأهداف الفردية.	**03**	**%05**		
	لا تعليــق.	**46**	**%76,67**		
لا جـــــواب				18	% 18
المجموع الكلي				100	% 100

يمكن القول أن هذه النتائج تعكس التوجه العام للإطارات المعنية بعملية التقييم نحو النظام المطبق لكن وحسب ما سبق عرضه وأكدته النتائج أن الانتقادات والتوجهات لا تمس بالعملية كسياسة ونظام بل تتوجه بالأساس إلى الظروف التي وجد فيها النظام وشروط تطبق عملية التقييم وتتوزع النسب بـ: **22 %** من الأفراد المستجوبين يرون أن طريقة التقييم بالمقابلة فعالة **نـعم** لتقييم أدائهم، أما نسبة **60%** من المستجوبين تنفي ذلك وتجيب بـ **لا** ونسبة **18%** من الإطارات المستجوبين ليست لهم إجابة.

ويعلل المجيبون **بنـعم** اختياراتهم كالتالي، حيث تؤكد نسبة **82 ,31%** من الإطارات المستجوبين أن طريقة المقابلة تتيح فرصة الاستماع وفتح مجالات الاتصال وأهم مظاهره التعود على التفاوض حول الوسائل والوقت اللازم لتحقيق الأهداف وفي هذا الضمان لمتابعة تحقيقها نظرا لمزايا المقابلة، ونسبة **27 ,27%** من المستجوبين ترى أن طريقة المقابلة تمكن الأفراد من تحديد حجم الأعمال وتعقد الأهداف مع المسؤولين للأخذ بعين الاعتبار عند إجراء عملية التقييم حجم الأعباء والصعوبات التي تواجههم يسمح بتقييمهم بموضوعية، أما نسبة **73 ,22%** من المستجوبين فيروا أهمية طريقة المقابلة في تمكنهم من تحديد الأهداف والمهام لكي يتمكن الأفراد من التعرف عن الأهداف المحققة والتي يمكن تحقيقها، وهذا وترى النسبة المتبقية **18 ,18%** من الإطارات المستجوبة على أن طريقة التقييم بالمقابلة تساعدهم على تحديد المسؤوليات كل حسب ما كلف به وفي هذا تحفيز ومحفز لتقديم أفضل أداء.

في حين أغلبية الذين أجابوا بـ **لا** لم يقدموا تعليقا أو سببا لذلك الاختيار ونسبتهم **67 ,76%**، أما نسبة **10%** منهم فيردون عدم جدوى طريقة المقابلة وعدم فعاليتها في تقييم أدائهم لغياب الشروط المناسبة لوضع وتطبيق النظام، وذلك لعدم الأخذ بعين الاعتبار المعطيات الواقعية والظروف الحقيقية للمؤسسة، عدم بيان أبعاد النظام وأهدافه بوضوح والتـــــركيز على تدريب المشـــــرفين على مهمة التقييم بوعي وفعـــالية، أما نسبة

33 ,08% من المستجوبين فترد ذلك إلى عدم الاهتمام وعدم المتابعة الكافية حتى يأخذ النظام حيزه التام من التطبيق ونسبة 05% من الإطـارات ترى أن الجهـات المعنيـة

بهذه العملية تهتم بتحقيق أهداف المؤسسة أكثر من الاهتمام بالأهداف الفردية، بالإضافة إلى عدم استخدام نتائج المقابلة، وعدم ربط نظام التقييم بنظام الأجور.

- الاستنتـــاج الجزئي الثالث:

نصل بعد هذا الطرح إلى التأكيد على أن مقابلة التقييم فرصة متاحة لتخليص ومناقشة حصيلة أداء وإنجاز الفرد في الفترة السابقة ووضع خطة سير المرحلة القادمة فــهي إذن " تعطي المرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف في أدائه ومناقشة طرق تحسينه"(1).

- تقديم المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية في مجال تسيير المسار الوظيفي كالترقية، التكوين، الفصل، إعادة التوجيه.
- " تساعد على الاتصال بين المشرف ومساعديه". (2)
- " تدعم شعور العاملين بعدالة نظام قياس وتقييم الأداء. "(3)
- تخطيط أعمال وأهداف المرحلة القادمة على أساس التفاوض ومعرفة الأفراد.

فالمقابلة التقييمية كمبدأ وطريقة لتحقيق الأهداف " وسيلة لحل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء وهي أيضا وسيلة لتنمية المرؤوس في عمله "(4)، لكن نجاعة هذه الوسيلة وفعاليتها يتوقف على:

1- مناقشة نتائج التقييم.
2- التزام الأطراف المختلفة والمعنية بعملية التقييم بالتنسيق لتحقيق غايات التنظيم وأهدافه.

فالأهم من وضع وإنشاء نظام تقييم جيد، وضع خطة تنفيذ وتطبيقها بطريقة سليمة تقوم بالأساس على مناقشة التقييم وضرورة إعلام الفرد بهذه النتائج، وإعطاءه صورة واقعية عن مستوى أدائه وإمكانية معالجة نواحي القصور فيه، وفتح المجال أمامه لتقديم اقتراحاته وأشكال المعالجة التي يراها مناسبة من خلال المشروع الوظيفي الفردي، مع التركيز على مبدأ الحق في التظلم ترسيخا لمبدأ المصداقية والموضوعية حيث أن القيام الفعلي بتطبيق نظام قياس وتقييم الأداء هو " قيام الرئيس المباشر بإبلاغ المرؤوس بنتيجة تقييم الأداء أي تقديم المعلومات اللازمة عن أدائه الفعلي. "(5)

----

(1) عمرو وصفي عقيل، ***إدارة الأفراد***، مرجع سابق، ص 288 .
(2) Martory (B) et Crozet (D). op .cit .p 66.
(3) عمرو وصفي عقيل، المرجع السابق، ص 289.
(4) أحمد ماهر ، ***إدارة الموارد البشرية*** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 307.
(5) أحمد ماهر، ***دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي***، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 90.

ويدعم الإجراء السابق بالتزام الأطراف الفاعلة في عملية التقييم كل من جهته وحسب دوره، فعلى المشرف ومساعديه السعي إلى تطبيق إجراءات وقواعد سيرورة العملية خاصة المشرف بصفته المسؤول الأول أمام مساعديه على نجاح عملية التقييم، لذا فعليه تحمل مسؤولياته كاملة اتجاههم، لاسيما أن البعض يرى أن عدم الاستخدام الفعلي لتقييم الأداء يرجع إلى عدم قيام الرؤساء بإبلاغ مرؤوسيهم بنتيجة التقييم ويعود ذلك إلى الأسباب التالية:

- " الحرج من المواجهة الشخصية وجها لوجه.
- نقص المهارات الخاصة بإبلاغ المرؤوس وإقناعه بنتيجة التقييم.
- عدم القدرة على معالجة مشاكل المقابلة."[1]

---

(١) أحمد ماهر، ***دليلك إلي تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي***، مرجع سابق، ص ٩٠.

الاستنتاج العام:

إن"المؤسسات التي حافظت علي نجاحها عبر الزمن، هي تلك التي قامت باختيارات إستراتيجية جيدة، والتي تعرف كل مرة أين تضع التنظيم البشري القادرة علي تطبيق هذه الإستراتيجيات بطريقة تنافسية"(١)، حيث يتضمن الخيار الإستراتيجي السياسات والقواعد التنظيمية والضوابط الإجرائية التي تنظم العمل و تسخير الكفاءات و القدرات البشرية القادرة علي تطبيق و تنفيذ ما جاء به هذا الخيار و بالنسبة الإشكالية قياس و تقييم الأداء في المؤسسة، فإنها من أصعب الاختيارات التي تواجهها المؤسسة و التي لا يمكن أن تتجاوزها مهم كان حجم المؤسسة و اختصاصها، لذا فإن اختيار نظام فعال لقياس و تقييم أداء الأفراد يستجيب لحاجات المؤسسة و لطموحات الأفراد علي حد سواء، مسألة إستراتيجية في حد ذاتها تدخل و بعمق ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

و بهذا الطرح بدأت إرهاصات هذا المشروع في مؤسسة **سوناطراك** تتبلور مع قرار إنشاء **لجنة لتسيير الموارد البشرية**، بهدف **التخطيط لتنمية المؤسسة** و ذلك سنة ١٩٨٧ .حيث عملت المؤسسة علي تهيئة بعض الظروف و إتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق العملية، فتم إنشاء **لجنة تسيير الوظائف** سنة ١٩٩٢ في حين تم تقديم المشروع التمهيدي لنظام قياس و تقييم أداء الأفراد لأول مرة في سنة ١٩٩٤.و تواصلت الدراسات و البحوث حتى تم إقرار النظام و العمل به بموجب **القرارD-١٨١** المؤرخ في ٠١/٠٤/ ١٩٩٧ و المتضمن السياسة العامة وأحكام النظام الموجه نحوى قياس و تقييم أداء الإطارات. ليس هذا فحسب بل سخرت إمكانيات مادية وبشرية معتبرة لإنشاء و تطبيق هذا النظام و الذي يعرف في **سوناطراك** باسم **'SAP'**، وجاءت الأشغال في شكل منتديات و أيام دراسية للمناقشة و التقييم لإعطاء التوصيات والتعليمات المناسبة للمرحلة أو المراحل المقبلة.

و من جهته عمل **قسم الإنتاج** – حاسي مسعود - علي توفير شروط إنجاح نظام SAP، وذلك بالعمل علي تحقيق المتطلبات التالية:

- تحليل(توصيف) مناصب العمل.
- إعلام وتحسيس المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم بنظام قياس و تقييم الأداء.
- تكوين المقيمين و الخاضعين للتقييم بتقنيات المقابلة وتحديد الأهداف.

١) – توصيف مناصب العمل:

و ذلك حتى يصبح متوفرا في متناول يد الأطراف المعنية وثيقة رسمية، تكون بمثابة قاعدة للتفاوض حول الأهداف و المهام المطلوب تحقيقها. حاول قسم الإنتاج العمل علي وضع تحليل تنظيمي لكل مناصب العمل المعنية بتطبيق نظام قياس و تقييم الأداء(للإطارات و الإطارات العليا).

BRILMAN,(j) , les meilleures pratique de management a coeur de la performance , les Eds : d'organisation, 3ème édition, paris, 2001, p55.

و قد استندت المصالح المعنية لتحقيق هذا الغرض بما جاء في المخطط المستمد من القانون العام للعاملين(**SGT**)، والذي يتكون من خمسة (٥)أقسام التالية:

- التعـ ـ ـريف بالمنصـ ـ ـب.
- المهام التي يتطلبها منصب العمل.
- المسؤولية المترتبة عن المنصب.
- المعايير المطلوبة لشغل المنصب.
- الواجبات و الالتزامات الخاصة.

لكن الواقع كشف عن عجز واضح للمؤسسة في هذا المجال لاسيما ضبط معايير توصيف بعض المناصب الوظيفية العليا، و عدم اقتناع أصحاب هذه المناصب وتعاونهم مع الجهات المكلفة بإتمام العملية، في محاولة منها للخروج بقائمة تتضمن تحليل معياري ومقبول بأهم مكونات الأداء الخاصة بكل وظيفة.

و لأن تحليل مناصب العمل يستجيب لغاية تحديد مكونات الأداء، فإنه ولاشك قاعدة أساسية لبناء مقاييس موضوعية و حقيقية لقياس و تقييم هذا الأداء. لذا فإنه و بمجرد بروز الدواعي الموضوعية لاستخدام هذه الوسيلة ظهرت مشكلتين أساسيتين تتعلقان بها مباشـرة، و قد أعاقتا سيرورة عملية التقييم التي تستند بشكل جوهري علي عملية **توصيف الوظائف** باعتبارها مصدر معايير القياس و التقييم مهم كانت الطريقة المستعملة، وهما:

- عدم تكيّف الوصف الحالي مع متطلبات وظائف العمل المؤدى.
- غياب دلالات مرجعية واضحة عن مستوى الأداء و القـدرات.

٢) - الإعـلام والتـحسيس:

تلجأ المؤسسات في حالات التغيير و محاولات إنشاء و إحلال نظم جديدة إلي الاستعانة بالأعلام والاتصال باعتباره " وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين، حيث تتعرف على قدراتهم، و تضمن استجابتهم لرسالاتها و تفهمهم لمضمونها، ومن ثم تغير سلوكهم بموجبها"(١). لذا فقد عملت إدارة قسم الإنتاج إلى جانب الاهتمام بالنقطة السابقة على تنظيم مجموعة من المنتديات والملتقيات الإعلامية لفائدة المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم، من أجل تعميم وتبسيط نظام قياس وتقييم أداء الإطارات (**SAP**) للجميع.

تدوم أعمال هذه الملتقيات في الغالب مدة يومين (٢)، وتتمحور أشغاله بالأساس على تقديم النظام و التعريف به و أهدافه، وفائدته مقارنة مع نظام التنقيط المعمول به على مستوى المؤسسة. لكن السياسة الإعلامية المتبعة لم تكن موجهة للجميع، في ظل وجود معوقات الاتصال من الاختلافات فردية من جهة، و أشكال المعوقات الأخرى الناشئة عن طبيعة التنظيم من جهة أخري. لاسيما **عدم المتابعة** السبب الذي تردد ذكره كثيرا في الإجابات، سواء **عدم متابعة سيرورة عملية التقييم** و تتبع مراحلها أو **عدم متابعة النتائج** و العمل على حسن استخدامها لصالح الفرد والمؤسسة. لذا فقد اعتبره الكثير من الإطـ ـارات

---

(١) مهدي زويلف و العضايلة علي، ***إدارة المنظمة، نظريات و سلوك***، سلسلة المكتبة الإدارية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٦، ص ٢٨١.

المستجوبة من أهم أسباب إعاقة تطبيق نظام القياس و التقييم(SAP) في مؤسسة **سوناطراك**، لأنه وبهذا الشكل يوحي بعدم جدية المؤسسة في تطبيقه. وأن هذه الجهود المبذولة ما هي إلا إجراءات شكلية لتحقيق أهداف المؤسسة.

٣) – تكوين المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم:

تحتاج أي مؤسسة في حالة إقرار العمل بنظام جديد إلى تكوين القائمين على تطبيقه وتدريبهم على حسن تنفيذه. و لكون نظام قياس و تقييم أداء الإطارات إجراء جديد **بسوناطراك**، فقد عمل قسم الإنتاج – حاسي مسعود – و كغيره من الأقسام الأخرى على تسطير و تصميم برنامج لتكوين الأطراف المعنية بالعملية من الإطارات و الإطارات العليا لهذا الغرض. و قد جرى أول برنامج تكويني من هذا النوع، و دامت مدة الأشغال به خمسة (٥) أيام، و دارت حول أربعة (٤) محاور رئيسية هي:

- المفاهيم و التطبيقات المرتبطة بتقييم الأداء.
- البحث و التحكم في طرق صياغة الأهداف.
- التعريف بسلم تقدير الكفاءات.
- مقابلة قياس و تقييم الأداء.

و تهدف المؤسسة من خلال عملية التكوين هذه إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان تطبيق موحد لنظام قياس وتقييم أداء الإطارات في المؤسسة.
- تحكم المشتركون بتقنيات التفاوض و تحديد الأهداف.
- التحكم في تقنيات المقابلة الاتصال الداخلي بين الأفراد.

إن نجاح أي نظام لقياس و تقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على سلامة فهم و تطبيق قواعده، و تخطيط برامج تكوينية و تدريبية جيدة لتبصير الرؤساء بكيفية التنفيذ السليم له، و تزويدهم بالمعلومات و الإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهدافه، والأكيد أن مثل هذا التكوين يجب أن يتم على مراحل، وهو بحاجة دائما إلى المتابعة و الاستمرارية، على أن تعمل الجهات المكلفة بعملية التكوين بتحديد أهداف كل مرحلة و التركيز على دور المقيم و تدريبه لأنه محور عملية التقييم، بل يؤكد العلماء و الباحثين أنه لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة القياس و تقييم أكثر من عدم مقدرة الرئيس أو المقيم على القياس وتقييم الصحيح.

و قد اختارت **سوناطراك** أسلوب الإدارة بالأهداف لقياس و تقييم أداء إطاراتها، و هو أسلوب يعتمد لتحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة على المقابلة. و هي المرآة العاكسة لمضمون النظام المطبق، و نجاح هذه المقابلة و حسن سيرها هو بالتأكيد نجاح لنظام قياس و تقييم الأداء المعمول به. تتم المقابلة على العموم عبر ثلاث(٣) مراحل رئيسية:

- التحضير للمقابلة.
- سير عملية المقابلة.
- استخدام نتائج المقابلة.

حيث تعتمد كل مرحلة على المرحلة التي قبلها و سلامتها يؤدي إلى سلامة المرحلة التي بعدها، و لكل مرحلة دور أساسي في نجاح المقابلة.

١) – **التحضير للمقابلة:** التقييم أداة لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، و وسيلة يستعين بها الأفراد لتسيير مسارهم الوظيفي، والذي تشرف عليه أيضا إدارة الموارد البشرية، فإن مقابلة التقييم التي تحدد ذلك تدخل في الواقع ضمن عملية مستمرة تؤطرها الجهات العليا – الإدارة، المسؤول السلمي، المسؤول المباشر – و تعمل على الإعداد والتحضير اللازم لها، خاصة إعطاء الأطراف المعنية فترة زمنية كافية للاستعداد و التفكير في الانشغالات و المهام المطلوب تحقيقها و كذا دراسة الظروف الملائمة للوصول إلى أفضل النتائج، الأمر الذي يسمح بتقريب وجهات النظر و تحقيق التوافق. و بالنسبة للعملية في قسم الإنتاج – حاسي مسعود – فإنها غير مضبوطة بالمستوى الكافي أين يمكن أن تتيح للإطار المعني بعملية التقييم الفرصة الكافية لمثل هذه الاستعدادات. أين سجلنا العديد من التجاوزات التي تسيء إلى السير الحسن للعملية من جهة و تفقد ثقة الأفراد فيها من جهة ثانية، خاصة مسألة الوقت أو المدة الزمنية التي يجب أن لا تقل عن خمسة عشر يوما كاملة على أقل تقدير قبل المقابلة، حيث يؤكد البعض أنه قد يستدعى من قبل مسؤوله و يطلب منه الاستعداد للمقابلة في ظرف خمسة عشر دقيقة، وقد لا تزيد المقابلة ذاتها عن هذه المدة.

و نشير هنا أن التحضير يتم على مستوى المضمون و الشكل:

المضمـون: الاستعدادات التي تقوم بها الأطراف المعنية للتحضير للعملية لاسيما المقيمين والخاضعين لعملية التقييم.

الشكـــل: توفير الشروط الفيزيقية و التنظيمية الملائمة لضمان حسن سير المقابلة، مكان إجراء المقابلة، الزمن، طرق التعامل ...

٢) - سير عملية المقابلة: توزع أثناء عملية التحضير الوثائق اللازمة لشرح و تسهيل فهم العملية، خاصة ما تعلق بدليل المقابلة و استمارة التقييم، حتى توجه استعدادات الأفراد نحو الأغراض و الأهداف المطلوبة، و يتـــم فيهـــا:

- يقدم المقيم وجهة نظره في مستوى الأداء للفترة الماضية، بموجب معايير القياس المعتمدة العامة و الخاصة، حسب ما تم الاتفاق عليه في المقابلة السابقة.
- يشرح الفرد الخاضع للتقييم بدوره وجهة نظره حول الانتقادات أو التوصيات الموجهة، حول تحقيق أهداف المرحلة الماضية.
- البحث و الاتفاق على طرق معالجة الصعوبات و العراقيل المتوقعة.
- وضع خطة قاعدية لضبط نشاط المرحلة القادمة، أساسها الالتزام بالشروط التالية:
  - التفاوض حول ضبط وتحديد الأهداف.
  - مراجعة المكونات الأساسية للأداء المطلوب بناءا على معطيات توصيف الوظائف في حدود اختصاص و إمكانيات كل منصب و مسؤولياته.
  - وضـع مخطط عام للفترة المقبلـة.
- الخروج بملخص عام وتقرير عن المقابلة.

٣) – استخدام نتائج التقييم: تتوقف طريقة الاستخدام على الأغراض الإستراتيجية التي تريدها المؤسسة من عملية القياس و تقييم المطبقة، لذا فهي تتخذ صور متعددة تحددها شروط و متطلبات إدارة و تسيير الموارد البشرية و الإدارة العامة. لكن يجب أن تعمل المؤسسة دائما لضمان استمرارية النظام و نجاحه والاستفادة قدر الإمكان منه علـى:

- إعلام الأفراد بنتائج تقييمهم الفردية و الجماعية.
- إعطاء الأفراد حق التظلم و مناقشة النتائج.
- توضيح مجالات استخدام النتائج سواء لصالح المؤسسة أو الأفراد لاسيما بالنسبة لفئة الإطارات.

و بالنسبة لقسم الإنتاج – حاسي مسعود- فإن نتائج القياس و التقييم تجمع في **استمارة التقييم**، وتضم الأهداف المطلوب تحقيقها، بالإضافة إلى طموحات الأفراد وحاجاتهم في المؤسسة من خلال الجزء الخاص بالمشروع الوظيفي للأفراد، لكنها لا تستثمر في الغالب و ذلك راجع إلى:

- عدم وجود جهة مكلفة بقراءة الاستمارات و دراستها و متابعة التوصيات و اتخاذ الإجراءات و القرارات الإدارية اللازمة والمناسبة.

لقد كشفت هذه الدراسة وجود جهود وأطراف تسعى إلى إنجاح نظام قياس وتقيم أداء الإطارات، بالعمل على احترام هذه المراحل وآخرون لا، وقد تكون المشكلة في عدم تحكم المقيم في العملية، كما يمكن أن تكون لظروف خارجة عن نطاق الفرد كعدم ومرجع دلالي يعتمد عليه في تحديد مكونات الأداء المطلوب، أو اعتماد معايير و مقاييس موحدة و جامدة رغم وجود أصناف مختلفة من الوظائف والأعمال في المؤسسة، حيث تتوجه أغلبها إلى إعتماد مقاييس عامة لتوحيد العملية وعملا على تحقيق العدالة، لكن هناك دائما معايير و مقاييس خاصة ترتبط بخصوصية المناصب لاسيما الوظائف المميزة بمهام خطرة أو حساسة أو تمارس في ظروف خاصة مع مراعاة عوامل الموضوعية أثناء التصنيف.

هذه إذن الظروف والميكانيزمات التي يطبق فيها **نظام قياس و تقييم أداء الإطارات** في المؤسسة محل الدراسة **سوناطراك** بقسم الإنتاج – حاسي مسعود -، فبالرغم من أنها محاولة جريئة من الإدارة و القائمين على الدراسة تستحق التشيع، لكنها عملية تتطلب جهود الجميع و تعاونهم كما تتطلب سياسة إعلامية شاملة و صلبة لا تحتمل إقصاء أي أحد. حيث يعيق سيرورة هذه العملية مجموعة من النقائص و الصعوبات المتعلقة بالأفراد أو الظروف العامة لتنظيم. فبالإضافة للأسباب التي ورد ذكرها هناك مشاكل مرتبطة بالمحيط الداخلي للمؤسسة هـي:

- نقص الانسجام و التعاون بين مستويات السلم الهرمي في التنظيم، التي من واجبها العمل على التنسيق بين مختلف الجهود المبذولة في كل مستوى على حدى، مع الحرص على الإشراف و المتابعة.
- غياب مخطط إستراتيجي للاتصال، في ظل انعدام سياسة إعلامية شاملة.
- التعامل مع نظام قياس و تقييم الأداء الموجه للإطارات كأنه نشاط معزول عن التسيير الإداري العام في المؤسسة.

- تنظيم العمل- نظام المناوبة – الذي يعتبره الأفراد عبء عليهم لأنه لم يكيف مع متطلبات نظام التقييم المطبق.
- غياب وجود فعلي لجهة مكلفة رسميا بتسيير المسار الوظيفي للأفراد، تكون قادرة علي تطبيق نتائج التقييم و متابعة تطبيقاتها.
- غياب هيكل أو جهة مكلفة بالتنسيق و متابعة سيرورة العمل بنظام قـ ـياس وتقيم الأداء **SAP**.
- غياب إطار قانوني و تنظيمي مناسب.
- اعتماد مصطلحات سلوك و سلم تقدير الكفاءات بعيد عن واقع المؤسسة و ثقافتها، بما يجعلها صعبة الفهم عليهم و الكثير منهم يؤولها حسب فهمهم الخا ¢ .
- عدم تمكن الأطراف المعنية بالنظام من المفاهيم الأساسية المرتبة بعملية التقييم.
- صعوبة تحديد الأهداف و عدم التعريف بها لمختلف المستويات المشاركة في تنفيذها.
- عدم كفاية تكوين المختصين و القائمين على المقابلة بمختلف أنواعها:
  - مقابلة تحديد الأهداف.
  - مقابلات المتابعة.
  - مقابلة قياس و تقييم الأداء.

١- المراجـــــع بالعربية:

٠١- بربر، كامل، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة التنظيم الإداري**، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط٢، بيروت، لبنان، ٢٠٠٠.

٠٢- بوحوش، عمار، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٥.

٠٣- توفيق، عبد الرحمان، **إستراتيجيات الاستثمار البشري في المؤسسة العربية**، سلسلة إصدارات بيميك ،عمان، الأردن، ١٩٩٦.

٠٤- التير، مصطفى عمر، **مساهمات في أسس البحث الاجتماعي**، معهد الإنماء العربي، ط١، الجماهيرية الليبية، ١٩٨٩.

٠٥- حسن، راوية، **إدارة الموارد البشرية ،رؤية مستقبلية**، دار الجامعة للنشر و التوزيع و الطبع، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠.

٠٦- حنفي، عبد الغفار، **السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد**، دار الجامعة، بيروت، لبنان، بدون سنة طبع.

٠٧- الحوات، علي، **علم اجتماع التنظيم، دراسات أساسية**، المنشأة العامة للنشر و التوزيع و الإعلان، طرابلس، الجماهيرية الليبية، ط١، ١٩٨٥.

٠٨- دليو، فضيل، وآخرون، **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ١٩٩٩.

٠٩- رفاعي، محمد رفاعي، **إدارة الأفراد**، الطبعة الكمالية، القاهر، مصر، ١٩٨٩.

١٠- الرفاعي، أحمد حسن، **مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية و اقتصادية**، دار وائل للطباعة و النشر، ط١، عمان، الأردن، ١٩٩٦.

١١- زويلف، مهدي و العظايلة، علي، **إدارة المنظمة، نظريات و سلوك**، سلسلة المكتبة الإدارية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٦.

١٢– الزيادي، عادل رمضان، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، ١٩٩٥.

١٣- السلمي، علي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠١.

١٤- السلمي، علي، **تطوير الأداء و تجديد المنظمات** ، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة ، مصر،١٩٩٨.

١٥- سيزلاجي،أندرودي ومارك جي، ولاس، **السلوك التنظيمي و الأداء**، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الإدارة و العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١.

١٦- الشنواني، صلاح، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،مدخل للأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر،١٩٩٩.

١٧- العساف، صلاح بن حمد، **مدخل إلي البحث في العلوم السلوكية** ، مكتبة عبيدات، ط١، الرياض السعودية، ١٩٩٥.

١٨- العلي، عاطف نصار،" صناعة المسار الوظيفي"، **إستراتيجيات الاستثمار البشري في المؤسسة العربية**، سلسلة إصدارات بيميك، عمان، الأردن، ١٩٩٦.

١٩- عاشور، أحمد صقر، **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ١٩٨٣.

٢٠- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، **إدارة الموارد البشرية،من الناحية العلمية و العملية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩/٢٠٠٠.

٢١- عبد الهادي، حمدي أمين، **الإدارة العامة في الدول العربية**، مطبعة المعارف، ط١، بغداد، العراق، ١٩٦٩.
٢٢- عقيل، عمرو وصفي، **إدارة الأفراد**، منشورات جامعة حلب، سوريا، ١٩٨٧.
٢٣- عقيل، عمرو وصفي، **الإدارة، أصول، الأسس والمفاهيم**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧.
٢٤- عليش، محمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، وكالة مطبوعات، الكويت، ١٩٧٩.
٢٥- الفارس، سليمان خليل وآخرون، **إدارة الموارد البشرية و الأفراد**، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ١٩٩٩ /٢٠٠٠.
٢٦- كارن،لانز، **الدليل العلمي و توظيف و إدارة الأفراد**، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط١، القاهرة، مصر، ١٩٩٥.
٢٧- كنونة، مسعود، "الملاحظات حول الاستخدام الميداني لبعض تقنيات البحث السوسيولوجي"، عن **أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية**، إشراف فضيل دليو، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ١٩٩٩.
٢٨- كيث، ديفيز، **السلوك التنظيمي في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي**، ترجمة محمد إسماعيل يوسف و سيد عبد الرحمان سرى، دار نهضة مصر للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، ١٩٧٤.
٢٩- ماهر، أحمد، **دليلك إلي تخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٥.
٣٠- ماهر، أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ١٩٩٩.
٣١- مصطفى، نعيم محمد،"إستراتيجيات المسار الوظيفي و التطور المهني"، سلسلة إصدارات بيميك، عمان، الأردن، ١٩٩٦.

القـــــواميس العربية:

١. الصحاف، حبيب، "**معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين**"، عربي- إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، ط١، بيروت، لبنان، ١٩٩٧.
٢. بدوي، أحمد زكي، "**معجم مصطلحـات العلوم الاجتماعية**"، عربي- إنجليزي- فرنسي، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، ١٩٨٥.

٢ - المراجع باللغة الأجنبية:

LES OUVRAGES

01- ANGERS, Morrice, **initiation pratique a la métrologie des sciences humaines** Ed : casba université, Alger ,1997.

02- BELANGER et autres**, gestion stratégique des ressources humaines**, Ed : Gort tain marin, Québec, 1988.

03- BERNARD, Alain, **définir les projet professionnels et orienter les carrières,** in **tous DRH**, Ed : organisation, Paris, 1996.

04- BESSEYRE DES HORTES, Charles Henri, **gérer les ressources humaines dans l'entreprise concepts et outils**, Eds : d'organisation, 3emeédition, Paris, 1992.

05- BESSEYRE DES HORTES, Charles Henri, vers **une gestion stratégique des ressources humaines,** Eds : d'organisation, Paris, 1988.

06- BOUDAN, Raymond, **les méthodes en sociologie,** Ed : presse universitaire de France, 4emeédition, Paris, 1976.

07-BOSQUET, Raymond et autres, **l'homme dans les sociétés contemporaines,** Collection études supérieure industrielles, Ed : puf, Paris, 1965.

08- BRIlMAN, jean, **les meilleures pratique de management a cœur de la performance**, Eds : d'organisation, 3emeédition, Paris, 2001.

09- CODIN,oic, GUERIN ,Francis et PIGEYERE,Frédérique, **gestion des ressources humaines,pratique et élément de théorie** ,Ed :DUNOD, Paris,1997.

10-CASPAR, pierre et MILLET, jean guy, **apprécier et valoriser les hommes**, Ed : liaisons, Paris, 1990.

11-CHAUCHARD, jean luisse, **précis de gestion de personnel et des ressources humaines,** Eds : d'organisation, Pris, 1987.

12-CMMARMOND, Gisèle et EXIGA, Alain, **manager par les objectif les techniques essentielle du management, fixer les objectif, apprécier les résultats,** Eds : DUNOD, 2emeédition, Paris, 2002.

13-DANY, francise et LIVIANT, Yves fredéric, **la gestion des cadres, pratique actuelles et piste d'évaluation**, Ed : vuibert , Paris, 1995.

14-DOUBLET,jack, **les cadres** ,collection que sais-je ?, Ed : puf,1erédition,Paris,1975.

15-DECOSTER, Michel, **sociologie du travail et gestion des ressources humaines,** Ed : deBock université et larcier s.a, 3emeédition, Paris, 1999.

16-DEVERRY, jean, **l'appréciation du personnel**, collection l'entreprise et les homme, Eds : d'organisation, 4emeédition, Paris, 1976.

17-GRAWITZ, madeleine, **méthodes des sciences sociales**, Eds : dalloz, 9emeédition, Paris, 1993.

18- IGALENS, jacques et ROUSSER, patrice, **méthode de recherche en gestion des ressources humaines ,** collection recherche en gestion,Ed : economica, Paris, 1988.
19-LABOREY, jean francois, **l'entretien individuel et d'appréciation et de carrière**, ESF, Paris, 1991.
20-LAPRA, jean pascal, **l'évaluation du personnel dans l'entreprise, un nouveau dynamisme dans la gestion des ressources humaines**, Ed : DUNOD, Paris, 1998.
21-LEVY LEBORYER, Claude et SPERANDO, jean Claude, **traité de psychologie du travail**, édition : presse universitaire de françe, Paris, 1987.
22-LEVYLEBOYER, Claude, **évaluation du personnel, quel objectif ?quel méthode ?,** Ed : d'organisation, Paris, 1996.
23-MARTORY, Bernerd et CROSET, Daniel , **manuel de gestion des ressources humaines ,pilotage sociale** , Ed : NATHAN, paris , 1998.
24-MATHIS, louis, **gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaine**, Ed : d'organisation, Paris, 1982.
25-MALLET, louis, **gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines**, Ed : liaisons, Paris, 1991.
26-PERITTI, jean marie, **ressources humaines et gestion du personnel**,Ed : librairie vuibert, 2eme édition , Paris, 1998.
27- PERITTI, jean marie et autres, **fonction personnel et management des ressources humaines**, Ed : vuibert, Paris, 1993.
28- PERITTI, jean marie et autres, **tous DRH un défi pour les responsables hiérarchiques, TOUS DRH**, Ed : organisation, Paris, 1996.
29- ROGER, Alain, « suivre la carrière de ses collaborateurs **»,** in **tous DRH**, Eds : d'organisation, Paris, 1997.
30- SEKIOU, lakhder, **gestion du personnel**, Eds : d'organisation, Paris, 1986.
31- SEKIOU, lakhder et autres, **gestion des ressources humaines**, Ed : de Beck université, Canada, 1993.
32-TEBOUL, jacques, **l'entre tien d'évaluation, comment conduire, comment participer**, Eds : DUNOD, Paris, 1989.
33-VIARGUES, jean louis, **manager les hommes, manuel des gestion des ressources humaines a l'usage des opérationnels**, collection de l'institut man power,Eds : d'organisation , Paris, 1999.
34-WERTHER et autres, **la gestion des ressources humaines**, Ed : Mc GRAW- Hill, 2eme édition, Québec, 1990.

DICTIONNAIRE

-LOUART ?pierre, **encyclopédie de la gestion et du management**, sous la direction de DUFF Robert, Ed : dalloz, Paris, 1990.

SEMINAIRES

1. **l'appréciation des performances**, séminaire d'information et de sensibilisation, Octobre, 1996.
2. **le système d'appréciation des performance,** institut Ibn khaldoun, (IKmanagement), 1997.
3. **présentation bilan SAP**, groupe généralisation de l'application du SAP 15/05/2002.

DOCUMENT DE L'ENTREPRISE.

1. politique générale en matière de gestion des carrières.
2. politique générale en matière d'appréciation des performances.
3. la fiche d'appréciation.
4. Le guide de l'entretien.
5. Dictionnaire des compétences de MAC- BER.
6. Bilan annuel du Système d'appréciation des performances de l'année 1999.
7. Bilan annuel du Système d'appréciation des performances de l'année 2000.
8. Bilan annuel du Système d'appréciation des performances de l'année 2001.